

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

**2016/2017**



**TII/TIG**

**UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**JOSÉ VALDEMAR DA SILVA AFONSO  
CAPITÃO, FORÇA AÉREA PORTUGUESA/TÉCNICO DE  
PESSOAL E APOIO ADMINISTRATIVO**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO**  
**ORGANIZACIONAL**

**CAPITÃO /FAP/TPAA/JOSÉ VALDEMAR DA SILVA AFONSO**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016/17

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO**  
**ORGANIZACIONAL**

**CAPITÃO /FAP/TPAA/JOSÉ VALDEMAR DA SILVA AFONSO**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016/17

Orientador: MAJOR/FAP/TPAA  
JOÃO QUINTAS

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **José Valdemar da Silva Afonso** declaro por minha honra que o documento intitulado **"Utilização das Redes Sociais na Comunicação Organizacional"** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-FA 2016/17** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

José Valdemar da Silva Afonso  
Assinatura



## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho marca o encerramento de um período de enorme esforço e dedicação pessoal e por isso mesmo de um profundo sentimento de dever cumprido e realização.

Certamente teria uma dificuldade acrescida se não contasse com o apoio de amigos e família, por esse facto, este momento também lhes pertence.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família. À minha mulher, o meu porto de abrigo nos momentos mais difíceis e que sempre esteve ao meu lado neste percurso. Ao meu filho que soube entender, como um crescido, as vezes que tive que cancelar os momentos de brincadeira para poder estudar e me dedicar a este trabalho, e mesmo assim nunca me deixou de apoiar.

Ao meu orientador Major João Quintas pelo apoio ao longo da tutoria contribuindo com comentários pertinentes e orientações fundamentais para a direção do trabalho.

Ao Tenente-Coronel Paulo Mineiro pela forma como me motivou e me mostrou os caminhos a explorar, transmitindo um entusiasmo que me contagiou ao longo deste trabalho.

Ao Serviço de Relações Públicas e Protocolo da Força Aérea, em particular ao Major Carlos Vaz e à Primeiro Sargento Verónica Barros, pelo apoio com a documentação e entrevistas.

Por fim, ao Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, em particular ao Major Amaral pelo apoio que me deu na marcação de entrevistas.



## Índice

1. Introdução .....	10
1.1. Objetivos da Investigação.....	12
1.2. Objetivos Específicos .....	12
2. A comunicação interna e as redes sociais .....	15
2.1. Cultura e Identidade. ....	15
2.2. Cultura Organizacional.....	16
2.3. A Comunicação Organizacional.....	17
2.4. A comunicação interna .....	18
2.5. As redes sociais .....	19
2.5.1. As conexões sociais .....	20
2.5.2. O Capital Social.....	21
2.5.3. Tipologia das redes sociais .....	22
2.5.3.1. Redes centradas na interação .....	22
2.5.3.2. Redes centradas na identidade .....	23
2.5.4. Difusão de informação nas redes sociais .....	24
3. A Força Aérea - Comunicação interna e redes sociais .....	26
3.1. As Relações Públicas.....	26
3.2. A comunicação interna na Força Aérea.....	28
3.3. Análise dos resultados das entrevistas às Chefias .....	30
3.3.1. A visão das Chefias .....	30
3.4. A visão das Relações Públicas .....	31
4. Conclusões .....	33
Bibliografia .....	38
Anexo A — Estudo da Marktest sobre o comportamento nas redes sociais .....	1
Anexo B — Decreto Regulamentar 49/94 de 26 de fevereiro.....	1
Anexo C — Extrato do RFA 303-8 - Relações Públicas .....	1
Anexo D — Decreto Regulamentar n.º 12/2015 de 31 de julho. ....	1
Anexo E — Comunicação interna da nova TAP .....	1
Apêndice A — Quadro de respostas das Entrevistas às Chefias. ....	1
Apêndice B — Guião de Entrevistas às Chefias (GABCEMFA, DI e DP) .....	1



Apêndice C —	Entrevista às Relações Públicas - MAJ Vaz .....	1
--------------	---	---



## **Resumo**

A massificação e a proliferação das redes sociais em Portugal tem crescido a um ritmo sem igual. Hoje em dia, são muitos os que diariamente acedem com regularidade a estas redes para comunicarem entre si.

Num estudo realizado pela *Marktest* em meados de 2016, percebemos que os utilizadores de redes sociais em Portugal triplicou em sete anos e um terço das empresas usam este tipo de plataforma para comunicar.

Resta perceber se a utilização destas plataformas por parte das organizações também contempla a comunicação interna ou apenas dá ênfase ao que sai para fora desta.

Assim, este estudo visa perceber o que está a ser feito, atualmente, pela Força Aérea ao nível da comunicação interna, e até que ponto esta permite uma maior coesão dos seus elementos.

O estudo efectuado baseia-se em entrevistas a elementos colocados em níveis de chefia dentro da organização por forma a perceber em que medida estão abertos à partilha de conteúdos na redes sociais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, redes sociais, internet, comunicação interna, Força Aérea.





## ***Abstract***

*The massification and proliferation of social networks in Portugal has grown at an unparalleled pace. Nowadays, there are many who regularly access these networks on a regular basis to communicate with each other.*

*In a study conducted by Marktest in mid-2016, we can see that social network users in Portugal have tripled in seven years and a third of companies use this type of platform to communicate.*

*It remains to be seen whether the use of these platforms by organizations also contemplates internal communication or only gives emphasis to what comes out of it.*

*Thus, this study aims to understand what is currently being done by the Portuguese Air Force at the level of internal communication, and to what extent this communication allows greater cohesion of its elements.*

*The study is based on interviews with elements placed at leading levels within the organization in order to understand to what extent they are open to sharing content on social networks*

***Keywords:*** *Organizational culture, social networks, internet, internal communication, Portuguese Air Force.*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

Blog	Páginas de internet onde são publicados conteúdos diversos, podendo estes serem dedicados a um ou vários temas e que permitem que os seus leitores deixem comentários
Blogosfera	Universo de Blogs
CO	Cultura Organizacional
CEMFA	Chefe do Estado Maior da Força Aérea
CI	Comunicação Interna
CPOS-FA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
DINST	Direção de Instrução
DP	Direção de Pessoal
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FA	Força Aérea
Facebook	Rede Social nascida em 2004
Flickr	Rede social de partilha de Imagens
G+	Google Plus
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
Internet	Conjunto de redes informáticas mundiais (Inter + Net)
IUM	Instituto Universitário Militar
NEP ACA	Norma de Execução Permanente Académica
RP	Relações Públicas
RS	Redes Sociais
TII	Trabalho de Investigação Individual
Web	Sistema de documentos em hipermédia ligados e executados na Internet
WWW	Abreviatura de Worl Wide Web



Youtube

Rede social de partilha de conteúdos multimédia



## **1. Introdução**

Para Daft (2010) são apresentadas atualmente às organizações inúmeros desafios, tais como: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para as mudanças sociais; rápidos avanços da tecnologia, entre outras. Significa isto que os ambientes são cada vez mais mutáveis e dinâmicos exigindo das organizações uma rápida adaptação no desenvolvimento de novos processos estruturais, tecnológicos ou de recursos humanos. Neste processo de desenvolvimento é importante perceber que nada acontece sem comunicação. É esta que faz com que os seus elementos se comportem como um todo e não como ilhas isoladas ou desintegradas.

Parece claro às organizações que, hoje em dia, é impossível não comunicar. Há quem chegue mesmo a colocar em causa a ligação entre a comunicação e os desempenhos organizacionais, assim como dos seus efeitos internos e externos.

Hoje, as redes sociais são um fenómeno inerente à própria natureza do Homem. Na sua génese está implícita a formação de pequenos grupos que trocam entre si interesses, objetivos ou valores, contribuindo para um sentimento de pertença e solidariedade entre os seus elementos.

É pois importante perceber até que ponto as redes sociais podem funcionar como ferramenta de comunicação interna e por sua vez agregadoras dos valores e objetivos da organização.

Até hoje, a Força Aérea tem valorizado os seus riscos em detrimento das suas vantagens e por isso mesmo a sua utilização interna é residual. A comunicação externa através do uso das redes sociais existe e conta com inúmeros seguidores motivados e ávidos por notícias e imagens da componente operacional, comentando e seguindo diariamente a página. Esta relação desigual entre comunicação interna e externa na Força Aérea transporta-nos para questões que se prendem com a utilidade e a possibilidade de utilizar as plataformas já existentes para comunicar com o público interno.

O estudo da comunicação interna sustentada pelas redes sociais poderá levar a perceber se estas têm um efeito potenciador do sentimento de pertença, sendo integradora e motivadora ao mesmo tempo.

Foi no início da primeira década do século XXI que surgem as primeiras redes sociais on-line e rapidamente se propagaram por todo o mundo. A proliferação destas redes social



foi de tal forma rápida e massificadora que hoje em dia é difícil e quase impossível separar o conceito de redes sociais e de internet.

A necessidade de criar uma ferramenta de comunicação mais abrangente levou à criação da primeira rede social em 1997 que tinha como capacidade reunir um grupo de indivíduos que se presenteavam com o seu perfil e que comunicavam com terceiros. Mas só em 2003 esta forma de comunicação se torna popular com o aparecimento da plataforma de comunicação *Myspace*. Para além de uma simples conversa com terceiros passava a ser possível partilhar imagens, músicas e ainda um *blog* para cada utilizador.

Daqui para a frente, várias foram as redes sociais que foram surgindo, cada uma com uma temática diferente tentando chegar a um público cada vez mais específico, como por exemplo o *Linkedin*, direcionado para um público com interesses profissionais, o *Couchsurfing* dedicado ao turismo, o *Academia.edu* onde se partilha de conteúdo académico e o *Youtube*, para conteúdos audiovisuais, entre outros.

## Redes Sociais: Principais redes

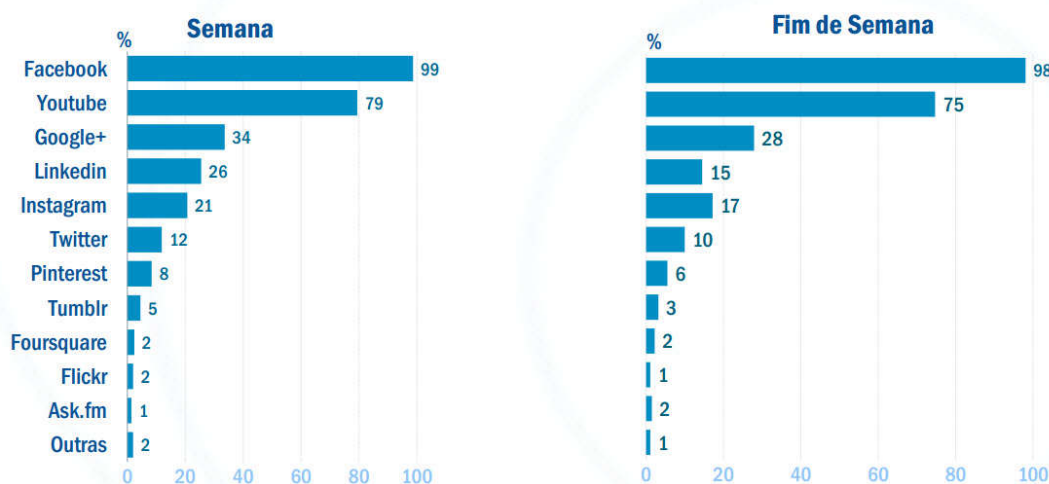


Figura 1

A figura 1 permite percebermos quais as redes sociais mais populares entre os indivíduos nos dias de hoje. Em outros estudos apresentados pela Marktest<sup>1</sup> (Anexo A) pode-se perceber a estratificação do público e o período do dia em que os seus utilizadores estão mais ativos.

A Força Aérea através da sua secção de Relações Públicas, com o apoio da Direção de Comunicação e Sistemas de Informação, tem feito um grande investimento na

<sup>1</sup> A Marktest é constituída por várias empresas especializadas no estudo de mercado e processamento de informação. A sua atividade abrange medição de audiência, monitorização de investimentos publicitários, estudos regulares (barómetros) nas áreas de telecomunicações, internet entre outros.



implementação da comunicação externa com o recurso às redes sociais. Redes como o Facebook, Youtube, Twiter, Flickr e Instagram, são utilizadas para passar informação para um publico externo à organização.

O uso de redes sociais de massa no interior da organização encontra-se atualmente bloqueado. O acesso só se pode fazer através de equipamentos pessoais, tais como computadores, telemóveis ou equipamentos similares ligados a operadores comerciais exteriores.

Com a limitação de tempo imposto para a apresentação deste trabalho e atendendo à extensão do objeto de estudo, é importante restringir o estudo à importância que as redes sociais poderão ter como forma de facilitar a partilha de temas e a obtenção de um feedback em relação a estes, permitindo que as chefias possam tomar decisões com base nessa interação.

Ficam assim de parte outras possibilidades de estudo tais como os efeitos que as redes sociais têm na produção individual, o uso das redes sociais como apoio às famílias dos militares ou mesmo como as redes sociais influenciam a mudança cultural no interior da organização, à semelhança do que hoje já é feito noutras organizações (Anexo E).

Embora algumas destas hipóteses não sejam tratadas diretamente neste trabalho é impossível nos dissociarmos de alguns conceitos implícitos e que são transversais ao estudo das redes sociais.

### **1.1. Objetivos da Investigação**

Esta investigação visa efetuar uma pesquisa à forma como a organização, Força Aérea, encara a possibilidade de utilizar as redes sociais como forma de criação de novo conhecimento e como metodologia para promover, facilitar e premiar a aprendizagem coletiva.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Analisar como a promoção e a partilha de ideias, valores e a obtenção de um feedback por todos, poderá gerar um maior sentimento de pertença;
- Compreender qual a capacidade de abertura das chefias à implementação de um sistema de comunicação interna baseado no uso de uma rede social;



- Avaliar as vantagens, desvantagens e perigos associados à implementação de uma rede social na organização.

A pergunta de partida para esta investigação é:

De que modo o uso das redes sociais favorecem a comunicação interna na Força Aérea?

A partir desta pergunta inicial, surgiram outras que poderão ser respondidas ao longo desta investigação:

- PD1: Como poderão ser usadas as redes sociais como canal privilegiado para uma comunicação interna?
- PD2: Existe abertura por parte do gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea para o uso das redes sociais como plataforma para o debate de ideias com os restantes militares?

Este estudo tem por base de investigação o processo dedutivo, uma vez que o seu raciocínio partirá do geral para o particular.

O conhecimento adquirido tem por base, para além da bibliografia recolhida em artigos científicos, teses, trabalhos de investigação, normas e notícias, também em entrevistas no interior da organização.

A investigação comportará três fases. A primeira fase será dedicada ao estudo das hipóteses e premissas do fenómeno. Uma segunda fase dedicada à inferência das mesmas e por último a teorização do modelo.

A estratégia adoptada será baseada no método de estratégia qualitativa. Importa compreender o fenómeno de uma forma ampla. Tal como refere Fortin (2003, p.22) à cerca deste método "Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta (...)" o que significa que é mais importante compreender o fenómeno do que controlá-lo. Enquadrado nesta estratégia de pesquisa, o desenho de pesquisa a utilizar será o Estudo de Caso uma vez que se pretende chegar a novas teorias confrontando as já existentes com determinadas situações (Freixo, 2011)

Assim, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas como base num guião pré definido (Apêndices B e C).



De acordo com a NEP/ACA-010 do IESM de setembro de 2015, o percurso metodológico deve incluir três fases distintas: Fase Exploratória; Fase Analítica; e Fase Conclusiva.

Na primeira fase, exploratória, parte do tempo de investigação foi dedicado à recolha de bibliografia e de artigos científicos, trabalhos de investigação, notícias e dissertações de mestrado entre outros documentos que pudessem contribuir para a sustentação do conhecimento sobre tema. Foram igualmente desenvolvidas entrevistas exploratórias que procuraram definir caminhos a percorrer e pontos de vista a serem abordados.

Na fase analítica foram analisados os dados recolhidos na primeira fase e realizadas entrevistas de cariz semiestruturado ao escalão superior da Força Aérea. Assim, foram entrevistados os seguintes órgãos: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Diretor de Instrução, Diretor de Pessoal e Relações Públicas da Força Aérea.

Por último, a terceira fase, corresponde à apresentação de novos contributos para o conhecimento do tema das redes sociais, culminando com uma proposta de recomendações às entidades a que este novo conhecimento se pode aplicar.

A materialização desta investigação ocorrerá no final do ano letivo em que será apresentada e defendida publicamente.





## **2. A comunicação interna e as redes sociais**

### **2.1. Cultura e Identidade.**

Na discussão sobre a comunicação interna, parece-nos importante compreender o conceito de Identidade e como ele encaixa no seio da organização.

Estudos efectuados por autores como Thévenet (1986) permitem perceber que a compreensão que temos hoje em dia de Identidade, se deve aos estudos e análises da cultura no interior da organização.

Parece-nos igualmente importante olhar para os estudos de Sainsaulieu (1977), onde os autoconceitos dos indivíduos são afetados pelas condições de trabalho, assim como, pela auto-compreensão, atitude e posicionamento face ao seu dia a dia e ao seu futuro. Este autor conclui ainda que a partir do momento em que os indivíduos encaram a organização como um local de aprendizagem cultural, o seu comportamento deixa de ter por base apenas valores económicos.

Já para Larçon & Reitter (1997), mencionado por Ruão (2008), a cultura surge no topo da hierarquia, separando a Identidade do contexto das relações inter-organizacionais. Já para Gomes (2000) a Identidade é vista como um conjunto de características próprias da empresa, que a tornam única e que são as responsáveis por lhe dar a coerência e a estabilidade.

Moingeon & Soenen (2002) identificam cinco etapas da Identidade corporativa e que permitem dar resposta à questão de "quem é este grupo?".

A primeira etapa é identificada como Identidade Individual e representa o que uma organização diz dela própria. A etapa da Identidade Projetada resulta da seleção de elementos que a organização utiliza para falarem de si. O que é experimentado de uma forma consistente pelos elementos de uma organização, os autores chamam de Identidade Experiente. Já a Identidade Manifestada representa a identidade histórica da organização, ou seja, diz respeito a um grupo forte de elementos que durante um período de tempo têm caracterizado a organização. Por ultimo, a Identidade Atribuída que está ligada à forma como o publico externo vê a organização.



## 2.2. Cultura Organizacional

"Organizational culture exists at two levels (...) On the surface are visible artifacts and observable behaviors—the ways people dress and act, the type of control systems and power structures used by the company, and the symbols, stories, and ceremonies organization members share. (...) These underlying values, assumptions, beliefs, and thought processes operate unconsciously to define the true culture." (Daft, Richard 2008)

Um dos aspetos mais relevantes que se pode analisar numa organização é a sua "Cultura Organizacional". A sua definição sofre alterações de autor para autor, no entanto existem elementos que são comuns a todos eles, tais como: regras, comportamentos e valores, ou seja, a identidade da organização.

Antes de aprofundarmos o tema da comunicação interna e o aproveitamento das redes sociais, será relevante compreender o conceito de Cultura Organizacional, pois é desta que parte o sistema de comunicação de qualquer organização, o que faz com que estes dois conceitos estejam intimamente ligados.

De acordo com João Bilhim (2008) há a destacar algumas funções que são desempenhadas pela cultura dentro da organização. Tais como:

- Sentido de identidade dos membros;
- Estabilidade do sistema social;
- Identificação individual com as metas organizacionais;
- Definição de fronteiras e limites;
- Guia das atitudes e comportamentos dos colaboradores.

A Cultura Organizacional no seu conceito tem como base aspetos que são tangíveis e visíveis e igualmente valores e pressupostos básicos subjacentes.

De uma forma muito simplista, podemos referir-nos à Cultura como um processo de transmissão, aprendizagem, partilha entre todos os membros, que se submetem desta forma a um processo de integração, adquirindo os seus códigos e tornando-os como seus, conformando-se a estes padrões de cultura. (Srou, 1998)

Esta cultura irá permitir aos elementos de uma organização que se sintam integrados, uma vez que todos regularão os seus comportamentos pelo mesmo sistema de valores, normas e crenças.



Para Bilhim (2008) a grandeza da cultura de uma organização mede-se pela profundidade das normas e crenças, pela extensão com que estas são partilhadas e por ultimo, a sua clareza. A necessidade de aprofundar esses mesmos ideais depende em grande parte da intensidade com que estes sejam interiorizados.

A Comunicação Organizacional irá transmitir, tanto para o interior como para o exterior, a identidade da organização como um sistema homogéneo.

A junção destes dois conceitos, cultura e comunicação, permite a criação da ideia do que é a organização, partilhada pelos seus membros e transmitida para o exterior.

A comunicação funciona como o cimento entre as diversas partes da organização, garantindo que as pessoas estão motivadas pelo sentimento de pertença, partilha de valores e comportamentos, em suma, todos trabalham para um projeto comum.

### **2.3. A Comunicação Organizacional**

A Comunicação Organizacional faz parte do quotidiano de todos os colaboradores e pode ser vista em todas as formas de interação e relacionamento de uma organização com o seu publico.

Antes de avançarmos, é importante separarmos o conceito de informação do de comunicação. A sua separação faz-se pela existência ou não de feedback. Enquanto que a informação se resume a passar uma mensagem sem que exista um retorno, já a comunicação requer que exista a partilha, uma troca de informação entre indivíduos, quer através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento.

A Comunicação Organizacional pode ser dividida em dois grandes tipos: a formal e a informal.

Na primeira, a transmissão de informação é feita através de um processo hierárquico enquanto que na segunda a informação é passada de uma forma mais casual, não respeitando os canais previamente estabelecidos.

Segundo Chilver, J. (1984) a comunicação formal conta com quatro fluxos direcionais, são eles:

- Descendente - O seu processo é hierárquico. Desenvolve-se de cima para baixo;
- Ascendente - Processo hierárquico mas no sentido oposto ao anterior;
- Horizontal - Processa-se entre os pares. Desenvolve-se ao mesmo nível;



- Lateral - Que se processa entre níveis diferentes da hierarquia.

Já a comunicação informal não está limitada por canais específicos, uma vez que depende do interlocutor. Embora seja mais difícil de controlar, ela está presente no dia a dia de cada um e é crucial para encurtar o tempo das respostas. Esta forma de comunicação não respeita uma forma rígida quanto à direção que toma e surge de variadas formas e tipos, podendo ser alterados consoante a rede de relações existente no interior da organização.

De acordo com Bilhim (2008) a comunicação é um processo social básico que tem em si várias funções. Entre as quais este autor destaca o controlo comportamental, a motivação dos colaboradores, a necessidade de afiliação e ainda a transmissão de informação que é crucial na ajuda da tomada de decisão.

Contudo, neste mesmo processo também existem barreiras que bloqueiam a correta transmissão da comunicação.

#### **2.4. A comunicação interna**

A importância da comunicação interna nos dias de hoje é inquestionável. Não só para entender a organização como também o relacionamento interpessoal. Tendo em conta a sua importância, devemos pois, aprofundar a nossa discussão em seu torno.

Parece-nos claro que a comunicação interna corporativa não é da responsabilidade de apenas uma área, mas sim do trabalho em equipa de todos. Todos os sectores deverão estar envolvidos. Para Kunsch (1997, p 129), "A comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspetos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...) a solidariedade, a competência, a eficiência."

Marques (2004) identifica cinco premissas para uma comunicação interna eficaz. Segundo o autor é importante que esta seja clara, consistente, contínua e frequente, curta e rápida e por ultimo, completa.

As chefias têm assim a responsabilidade de liderar este processo. Cabe-lhes motivar os colaboradores por forma a que os mesmos se sintam envolvidos, dando-lhes condições (ferramentas, formação e recursos) de maneira a construir uma relação de confiança.

Mas não basta comunicar, há que o fazer com qualidade. Assim, Ruggiero (2002) encontrou alguns pontos que classificou como de capital importância:

- Prioridade à comunicação - importância de uma comunicação programada;



- Abertura da direção - as chefias deverão fornecer informações consideradas essenciais, embora básicas, a todos os colaboradores;
- processo de busca - ónus colocado no colaborador. Este deve ser suficientemente curioso e proactivo para procurar a informação que necessita;
- Autenticidade - a verdade na comunicação é fundamental. Não deverá existir "jogos de faz de conta" entre colaboradores. A comunicação deverá fortalecer o trabalho em equipa;
- Foco na aprendizagem - garantir que os colaboradores interiorizaram o que lhes foi ensinado;
- Individualização - olhar para o individuo como único e com características próprias, por forma a garantir a sinergia e a qualidade de relacionamento deste na empresa;
- Competências de base - desenvolvimento das características pessoais tais como, saber ouvir, falar, escrever entre outras a fim de garantir a qualidade das relações internas;
- Velocidade - rapidez com que se comunica no interior da empresa, procurando maximizar a sua qualidade;
- Adequação Tecnológica - forma como os colaboradores se contactam e usam a tecnologia, procurando sempre o equilíbrio.

## **2.5. As redes sociais**

Hoje em dia, a difusão da informação nas redes sociais e o contributo da internet para esse facto, tem sido uma questão levantada por muitos investigadores. Assim, parece-nos importante abordar, neste capítulo, elementos como o capital social ou a composição de laços sociais, de forma a compreender como a informação se reproduz na internet.

Muitos são os estudos que se propõem a explicar os intricados caminhos das relações sociais que cruzam a internet. Estes estudos visam a compreensão das características e propriedades dessas mesmas redes. (Buchanam 2002).

Do estudo cuidadoso de alguns autores como Wasserman (1994) e Forsé (1999) encontramos uma definição para redes sociais. Estes definem-na como um conjunto de dois atores, que poderão ser indivíduos, grupos ou instituições, onde as suas conexões formam entre si uma estrutura de grupo.



Segundo Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997), é importante que se aborde a questão das redes sociais pois são estas que conferem importância às relações entre indivíduos no ciberespaço. As ferramentas que os computadores nos dão hoje, traduzem a estrutura dos atores e as suas relações através das diferentes trocas sociais e interações. Por exemplo, hoje em dia podemos fazer parte de um grupo social sem sequer interagirmos com os seus membros. Os atores limitam-se muitas das vezes a usufruir das informações que circulam no grupo.

Assim, torna-se fundamental percebermos como as conexões sociais se formam e se diferenciam.

### **2.5.1. As conexões sociais**

De uma forma simples podemos dividir a interação social no ciberespaço de duas formas. A interação mútua, em que os atores a vão construindo enquanto acontece. Por exemplo, é o que assistimos nos canais de conversação. E a interação reativa, em que os atores dispõem de opções previamente estabelecidas, onde surgem como exemplo as solicitações de votação. (Primo 2003) Qualquer uma destas formas é passível de criar uma estrutura social a partir de instrumentos disponíveis na internet.

Para que uma aplicação informática se possa intitular como formadora de laços sociais, deverá permitir a criação de uma identidade, ou seja, de um perfil individualizado para qualquer ator. Para Donath (1999) a criação clara e inequívoca de perfis dos atores é essencial para o estabelecimento de interações. Os indivíduos podem desta forma ser aceites e reconhecidos como elementos interativos. Compreende-se assim que a internet funciona como um espaço de sociabilização onde emergem laços sociais.

São estas interações entre atores que estão na origem da formação de laços sociais que ligam os atores dentro de uma rede. Granoveter (1973) classifica os laços sociais em dois tipos. Os laços fortes, onde existe um grande investimento de tempo por parte dos seus atores e com um grau de intimidade, reciprocidade e confiança elevados, e os laços fracos que por oposição, são caracterizados por relações menos profundas e menos baseadas na confiança, mas com um elevado número de trocas sociais. De notar que a aplicabilidade destes conceitos são válidos para as redes sociais dentro e fora da internet.

Também Breiger (1974) divide os laços sociais em dois tipos distintos. Os laços relacionais e os laços associativos. Os primeiros têm por base a própria interação social,



enquanto que os segundos estão diretamente relacionados com a pertença a um grupo. Ou seja, enquanto que no primeiro o laço resulta de trocas entre os indivíduos, no segundo resulta de um vínculo material entre o indivíduo e o mundo à sua volta.

Se entendermos a interação mútua e reativa descritas por Primo (2003), à luz da teoria de Breiger, estas são construtivas de laços sociais do tipo relacional, contudo a interação mútua constitui um diferente tipo de pertença.

O sentimento de pertença é o responsável pela ligação entre atores através de laços sociais, fazendo com que estes se sintam parte do mesmo grupo. Como exemplo de pertença relacional temos os inúmeros blogs que existem na internet, pois resultam da integração dos atores num grupo emergente e com trocas sociais. As suas relações resultam da trocas de comentários e estreitamento de laços por forma a criar um capital social. Por outro lado, existem comunidades em redes sociais da internet, tais como o Orkut, Facebook ou G+ a que pertencem centenas de atores, mas com pouca interação. Nestes casos, a pertença está relacionada com a identificação do ator com o grupo e não propriamente com a interação deste com a comunidade. Neste caso estamos perante uma pertença associativa, onde os laços não se desgastam e têm um baixo custo de manutenção.

### **2.5.2. O Capital Social**

A definição mais simples de Capital Social é-nos dada por Wasserman e Faust (1994) como sendo os “valores forjados dentro de uma rede social”. Já Putnam (2000) olha para o Capital Social como existindo uma relação direta entre este e as conexões entre indivíduos e os valores associados ao bem estar da comunidade, tais como a reciprocidade e a confiança.

Intrinsecamente ligado ao capital social estão os conceitos de investimento e custo. Sem haver investimento, os laços sociais têm tendência em enfraquecer ao longo do tempo, resultando assim na depreciação do capital social de uma determinada comunidade. Para que o capital social se reproduza, há que fazer um esforço de sociabilidade, isto é, há que despender tempo e energia. Para que os laços se tornem mais fortes é necessário que exista entre os seus atores, uma maior interação, intimidade e reciprocidade (Bourdieu 1983), o que significa uma maior quantidade de capital social acumulado. Um menor investimento resulta num laço mais fraco e por sua vez uma menos acumulação de capital social.



Assim, podemos dizer que o capital social é um conjunto de recursos pertencentes a um grupo e que resulta da comunhão dos recursos de cada um dos seus atores com base nos seus laços sociais.

Bertolini e Bravo (2002) categorizaram o capital social em cinco tipos diferentes: Relacional; Normativo; Cognitivo; Confiança no ambiente social e Institucional.

O Relacional é identificado como uma soma de relações, ou seja, os laços e trocas que ligam os indivíduos de uma determinada rede. As normas de comportamento de qualquer grupo, tal como os seus valores, enquadram-se no tipo Normativo. O Cognitivo abrange a informação que é disponibilizada por um grupo, ou seja, a soma do conhecimento. A Confiança no ambiente social está ligada à confiança do comportamento dos atores com o ambiente circundante. A última categoria do capital social é denominado de Institucional e engloba todas as instituições formais ou não que estão na base dos grupos e permite que se conheçam as regras das relações com níveis muito elevados de coordenação e cooperação.

Tal como nas considerações anteriores, também o capital social tem a sua validade nas redes sociais presentes na internet e é fundamental para a análise de como a informação circula.

### **2.5.3. Tipologia das redes sociais**

Tal qual o capital social e os laços sociais também as redes sociais podem ter características diferentes.

Podemos dividir em duas as redes sociais disponíveis na internet, de acordo com a sua constituição. Uma centrada na interação e outra centrada na identidade.

#### **2.5.3.1. Redes centradas na interação**

Estas redes são caracterizadas pelo facto do indivíduo sentir-se parte da mesma através de trocas comunicacionais, ou seja, estas são compostas por laços sociais constituídos por uma pertença relacional. Os laços aqui encontrados são mais fortes, contudo o seu custo é alto uma vez que o indivíduo tem que investir em conversas e trocas sociais. O *Messenger* é um exemplo destas trocas, tal como os foros de discussão, onde a partilha de informação é constante e fundamental. Este custo leva a que estas redes, por





norma, sejam constituídas por grupos menores, com interações mútuas frequentes baseadas na confiança.

Estas redes constituem-se por laços mais fortes e uma maior qualidade de capital social o que faz com que possuam estruturas muito próprias. Assim, são redes menores, e estruturalmente mais densa, onde cada ator tem um grande número de laços sociais. Na sua base está o interesse em fazer amigos e construir capital social do tipo relacional. Face aos custos de manutenção da rede, nomeadamente em tempo investido na sua construção e manutenção, estas têm a tendência em permanecerem pequenas.

### **2.5.3.2. Redes centradas na identidade**

Os laços de pertença que resultam da associação com a rede social são formados pela interação social reativa. Neste caso basta o ator associar-se a uma rede para ter à sua disposição todos os valores que dela fazem parte, logo este processo tem pouco custo para si.

No entanto, para que se complete, terá de existir uma identificação entre o indivíduo e o grupo, ou seja, a pertença está associada à construção de identificação como principal razão para o indivíduo aderir ao grupo. É o que acontece com determinados grupos dentro do *facebook*, onde os indivíduos se ligam motivados por uma ideia comum ou para mostrar o seu interesse por ela. A importância desta filiação está diretamente ligado com o processo de definição do “eu” pois a partir desse momento quem consulta o seu perfil, sabe que este tem interesse por uma determinada ideia ou quais os seus gostos. O seu perfil permite também angariar amigos através de um processo de criação de empatia. Para que haja interação, é necessário que o outro tenha pontos em comum ou mesmo divergentes. Só desta forma a interação social pode acontecer. (Boyd 2004)

Uma vez que estas redes têm como ponto central a produção de identidade, os laços entre os seus atores são mais fracos e por isso com menor qualidade e quantidade de capital social. Tendo por base o reduzido custo de manutenção dos laços, é fácil perceber que um ator pode fazer parte de vários grupos. O dispêndio de tempo e energia para pertencer a esses grupos é mínimo. Por isso, assim que formados, o indivíduo deixa de ter necessidade de investir, terminando apenas a sua ligação quando uma das partes pretende desistir. Estas redes são caracterizadas pelo reduzido número de conexões e uma elevada densidade de nós.



#### **2.5.4. Difusão de informação nas redes sociais**

Hoje, fruto da utilização massiva do computador, foram criadas numerosas plataformas ou aplicações para difundir a informação, tendo como grande vantagem o facto de serem mais rápidas e interativas. Também a informação que nelas circula se tornou mais plural e abrangente, chegando a circular quase de forma epidémica. Para Barabási (2003) esta circulação epidémica deve-se à existência de indivíduos bem conectados em várias redes sociais.

Esta análise leva-nos à seguinte questão: Quais os padrões de circulação da informação nas redes sociais e como podem estes serem influenciados?

Quando se trata de redes centradas na interação existe uma grande quantidade de informação em circulação. Contudo, o capital social que existe nestas redes é o capital social relacional, ou seja, o que utiliza a interação mútua e a pertença relacional para aprofundar e ampliar os laços. O capital social que resulta destes laços pode ser institucionalizado, pois é constituído por normas relacionais aceites por quem participa no grupo. Nestas redes, constituídas fundamentalmente de capital social relacional, os indivíduos produzem apenas informação que é solicitada pelos outros participantes, como no caso de questionários. Estes questionários circulam preferencialmente na blogosfera e são constituídos por perguntas pessoais e explicitamente partilhados com outros indivíduos. Um exemplo deste tipo de laços relacionais e que gerou uma grande preocupação junto da comunidade é o desafio “Baleia Azul” em que o objetivo é justamente o de ampliar, entre os indivíduos, uma espécie de intimidade baseada na publicação recíproca de informação exclusivamente pessoal.

Já nas redes centradas na identificação a sua estrutura é diferente. Estas são constituídas por grande número de atores, onde existem os conetores referidos por Barabási (2003) mas em que os laços são fracos. Os laços existentes são baseados numa interação social reativa com baixo custo para os indivíduos. Esse tipo de rede consegue comportar muitos atores e estes conseguem pertencer a várias redes simultaneamente. O sentimento de pertença nestas redes tem por base a associação e a identificação ligada à construção de uma identidade. Os indivíduos ligados a estas redes podem usufruir de toda a informação que nela circula e que irá auxiliar na construção dessa mesma identidade. Como os laços sociais existentes nestas redes são fracos, o capital social acumulado



também é menor. Contudo, esses laços são eficientes no transporte de informação mas não na geração de confiança (Granovetter 1973). A estrutura destas redes é, muitas das vezes, difusa e descentralizada e tal como a informação que nela circula, é dispersa e voltada para a reputação. Como exemplo prático é dada a divulgação de um evento em que a informação surge primeiramente nas redes associativas e o indivíduo depois de ter conhecimento transporta-a para a sua rede interativa, onde é repassada de uma forma quase viral. Nas redes associativas, a informação depois de divulgada, é entendida por todos os seus membros como já vista e por isso não existe a necessidade de a estar a divulgar novamente.

Em suma, neste capítulo pretendeu-se perceber como a informação é influenciada pelo tipo de conexões que existem nas redes sociais. Por sua vez, essas conexões podem ter por base uma relação de pertença do tipo relacional ou do tipo associativo, baseada numa interação social reativa dos seus laços sociais. As estruturas formadas por elas também são diferentes. Estas podem ser baseadas na interação ou na identificação dos indivíduos, que são responsáveis pela produção de capital social ou relacional. O capital social vai afetar o tipo de informação que é difundida nas redes, decidindo se está deverá ser reproduzida ou não.



### 3. A Força Aérea - Comunicação interna e redes sociais

#### 3.1. As Relações Públicas

De acordo com o Decreto Regulamentar 12/2015 de 31 de julho na sua alínea c) do Artigo n.º 2, compete ao Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (GABCEMFA) promover a imagem institucional da Força Aérea (Anexo D).

A Secção de Relações Públicas e Protocolo (RP), de acordo com o 303-8 - Organização e Normas de Funcionamento dos Órgãos na dependência do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (Anexo C) depende diretamente do GABCEMFA, está conforme descrito no seu ponto 329. estruturada da seguinte forma:

- Chefe das Relações Públicas;
- Área de Informação Pública;
- Área de Organização de Eventos;
- Área de Protocolo;
- Apoio Logístico e Administrativo.

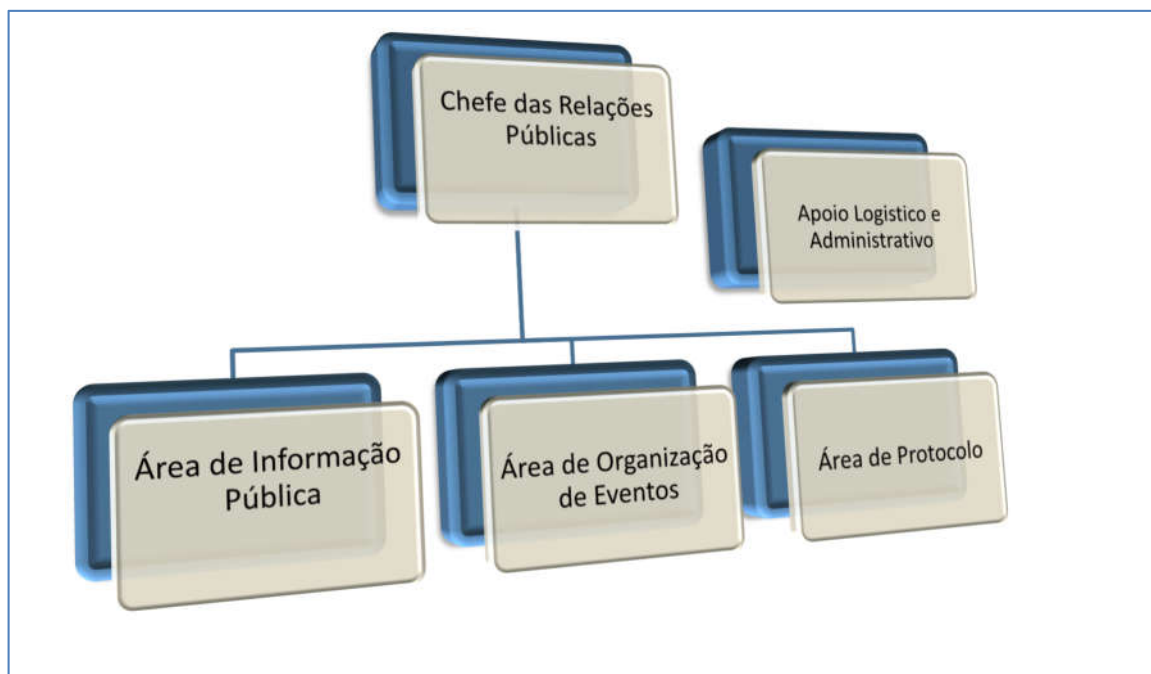


Figura 2

A competência da RP é referida no ponto 328. do RFA 303-8, tal como se transcreve a baixo:



- a. *Preparar e manter atualizada a regulamentação da Força Aérea aplicável às relações públicas;*
- b. *Manter as relações com os órgãos de comunicação social, em conformidade com os princípios e orientações definidos pelo CEMFA, competindo-lhe especificamente a preparação de comunicados e sua difusão após aprovação superior;*
- c. *Analisar diariamente a imprensa, a fim de informar o CEMFA, com oportunidade, sobre os assuntos que mereçam a sua atenção especial e avaliar a imagem da Força Aérea junto da opinião pública;*
- d. *Preparar e, após aprovação superior, difundir notícias sobre acontecimentos de relevo, com vista à promoção da imagem da Força Aérea junto da opinião pública;*
- e. *Assegurar, de acordo com as orientações do Chefe de GABCEMFA, a gestão dos conteúdos de informação das páginas oficiais da Força Aérea na Internet e na Intranet;*
- f. *Planear, coordenar e executar todas as ações de relações públicas externas de promoção da imagem da Força Aérea, junto da sociedade civil e de outras instituições civis e militares, quer diretamente quer através das Unidades;*
- g. *Planear, coordenar e executar as cerimónias e atos protocolares que lhes forem atribuídos;*
- h. *Preparar, coordenar e acompanhar as visitas oficiais de altas entidades à Força Aérea;*
- i. *Apoiar a organização das visitas oficiais do CEMFA;*
- j. *Manter uma lista de entidades, atualizada e ordenada de acordo com a Lei de Precedências do Protocolo do Estado Português;*
- k. *Gerir as ofertas protocolares do CEMFA e conservar o património de ofertas protocolares ao CEMFA.*

É fácil perceber que as competências da RP são maioritariamente dirigidas ao público externo, ou seja, dirigida aos Órgãos de Comunicação Social (OCS) e a todos os que procuram informação na *internet*. A referencia ao público interno, é apenas feito aquando da gestão de conteúdos de informação nas páginas de *intranet*.

A RP, para dar resposta às exigências do fluxo de informação, dividiu a sua tarefa em três escalões, onde o principal objetivo é o de responder às necessidades da imagem externa da Força Aérea. Um primeiro escalão centra-se na pessoa do Porta Voz do Chefe



do Estado-Maior da Força Aérea. No segundo patamar, encontramos todos os Oficiais de Relações Públicas dos Órgãos, Serviços e Unidades. E por último, todos os militares do ramo.

A relação da Força Aérea com os OCS é fundamental para a sua imagem, por isso é importante que exista o mínimo de formação e informação dos militares que são constantemente confrontados com esta realidade. Contudo, a exigência descrita, de todos os militares poderem ser potenciais divulgadores da mensagem, levanta à Força Aérea um enorme problema. Algumas questões que podem ser levantadas neste escalão prendem-se com a formação dos indivíduos e a sua sensibilidade para questões que se prendem com a imagem da organização. Por exemplo, numa situação como um acidente interno, em que um qualquer militar é confrontado com uma pergunta sensível por parte de um OCS, estará este dotado do bom senso necessário para responder, sem ferir a política de imagem da organização? Terá esse militar alguma formação que lhe permita abordar essa questão? Ou mesmo, se esse militar tem conhecimento da política de imagem da organização?

O RFA 303-8 na sua Secção 7, dedicada às Relações Públicas, refere como sendo missão desta Secção o "...assegurar a difusão da informação pública... contribuir para a divulgação da imagem da Força Aérea junto da opinião pública e assegurar o protocolo do CEMFA..."

Nos seguintes pontos do RFA são descritas as missões e as competências de cada uma das áreas na dependência do chefe das RP. O foco é centrado na difusão da informação pública. A referência à comunicação interna não surge em nenhuma delas.

### **3.2. A comunicação interna na Força Aérea**

Contudo, não podemos dizer que, na prática, a comunicação interna não existe. Tal como em outras organizações, também a Força Aérea compreende a necessidade de motivar e mobilizar os seus elementos em torno dos seus assuntos e das suas políticas.

Apesar de não existir qualquer manual ou norma interna que nos diga qual a visão da organização para a questão da comunicação interna, existem mecanismos desenvolvidos pela RP que nos ajudam a compreender como a Força Aérea chega aos seus militares.

Apesar de alguns instrumentos terem carácter externo, como por exemplo, a *internet* e a revista *Mais Alto*, outros há que são dirigidos exclusivamente ao público interno. A *intranet* e a *newsletter* têm uma utilização interna. No entanto, revelam-se processos pouco



eficazes. Em primeiro lugar, porque nem todos os militares têm acesso, em segundo, porque desconhecem a sua existência. Outros exemplos desta questão são, o *messenger* do Novel, as webconferences usadas sobretudo ao nível do escalão superior e ainda, as vídeo e áudio conferências, utilizadas pontualmente em *briefings*. Pode-se também apontar as plataformas de e-learning como forma de comunicação interna, contudo esta tem um carácter muito específico e é dedicada a um número muito limitado de militares.

O facto desta informação só poder ser acedida no serviço, dada a limitação interna do acesso, dificulta a sua divulgação. O militar em sua casa ou em missão fora de qualquer Unidade, quando tem tempo livre, não lhe consegue aceder.

Cada Unidade/Órgão, tem na sua estrutura um militar responsável por prolongar a política de comunicação da Força Aérea, respondendo diretamente à RP. A informação circula entre estes e a RP ainda por ser tratada, contudo alguma desta informação é diretamente colocada no Portal Interno de cada uma destas Unidades/Órgãos. Isto permite que os seus militares tenham acesso, embora limitado, à visualização dos conteúdos apenas nos computadores ligados internamente à rede de *intranet*.

Assim sendo, as Relações Públicas são o único órgão da Força Aérea vocacionado para lidar com as questões relacionadas com a transmissão ou difusão da informação. Da análise feita entende-se que essa difusão é apenas feita num sentido, de dentro para fora. Ou seja, nos documentos em referência, cabe à RP a preocupação exclusiva de difundir e divulgar a imagem da Força Aérea junto da opinião pública, deixando de parte a comunicação interna.

A ausência de comunicação interna dificulta, principalmente, o entendimento do último grau do escalão de informação pública, ou seja, todos os militares do ramo. No caso de serem confrontados por um OCS, questionando-os sobre uma situação sensível à organização, estes terão dificuldade em perceber qual o caminho a tomar.

Apesar de não podermos falar em ausência de comunicação interna, a sua falta de eficácia e eficiência tem consequências diretas e visíveis no capital social dos indivíduos que integram a estrutura da Força Aérea, tal como na sua motivação e sentimento de pertença.



### **3.3. Análise dos resultados das entrevistas às Chefias**

Foram efetuadas dois tipos de entrevistas. Entrevistas direcionadas às Chefias da Força Aérea (Apêndice B) e entrevistas direcionadas às Relações Públicas (Apêndice C).

#### **3.3.1. A visão das Chefias**

Das entrevistas realizadas às Chefias (Apêndice A), referidas no primeiro capítulo deste trabalho, importa agora analisá-las e perceber o que nos diz os seus resultados.

Quando se pergunta da importância da comunicação interna para a Força Aérea, o consenso é total. A comunicação interna hoje em dia é fundamental como forma de coesão dos militares em torno da Organização.

O mesmo consenso já não se verifica quando se questiona a forma de comunicação com os militares na sua dependência (entenda-se dependência, não no sentido individual de quem desempenha o cargo mas da função). Cada órgão encontra várias formas de comunicar. Desde o e-mail institucional, partilha de agendas, reuniões e até mesmo por papel.

Quando se pergunta sobre quais os objetivos da CI, o consenso também não é geral. Contudo, parece líquido que um dos pontos importantes é o de reunir todos os indivíduos em volta da estratégia da organização.

A percepção de que a comunicação das chefias, através do uso dos meios disponíveis internamente chega à generalidade dos militares, apenas é tida por um dos entrevistados. Todos os outros concordam que os meios existem mas falta potencia-los. Há contudo a noção de que existem lacunas, nomeadamente na comunicação com aqueles que se encontram fora do ramo.

Outra questão levantada tem a haver com o tempo que a informação leva a chegar aos destinatários. Novamente, existem opiniões diferentes com prevalência para os que acham que a informação não chega atempadamente aos mesmos.

Quando se pergunta, do ponto de vista pessoal, qual seria a forma mais eficiente para chegar junto de todos os militares, são apontadas como solução o uso das plataformas já existentes e uma maior liderança.





Todos os entrevistados afirmam que não usam as redes sociais (disponíveis na internet) diariamente. Apenas num caso é confirmado o uso esporádico do *facebook*. Contudo, quando este é usado, serve apenas para tomar conhecimento de informação pessoal e não institucional.

A importância das redes sociais é reconhecida. Não como podendo ser utilizada para fazer circular informação interna, mas sim para o público fora da organização.

As redes sociais para fazer circular informação internamente, não são bem vistas. O problema surge no controlo dessa informação. Os assuntos que podem ser discutidos numa rede social são muito limitados, fruto do carácter abrangente que estas têm.

Quando se particulariza à utilização do *facebook* na divulgação de assuntos do interesse coletivo, o consenso é esmagador: Não, o *facebook* não é de facto uma rede social minimamente segura para se poder ter qualquer tipo de discussão ou partilha de informação.

Apesar de se perceber a importância e as vantagens das redes sociais, nomeadamente a sua rapidez e a sua abrangência, estas não são úteis no que se refere à comunicação interna. Em relação às desvantagens, são apontados vários motivos pelos quais não se deve aplicar uma rede social como o *facebook* na comunicação interna. Entre elas foram apontadas pelos entrevistados questões como a impossibilidade em se manter um grupo fechado, não se poder impor conteúdos, a comunicação ter que ser curta, a dificuldade em se definir uma audiência e a necessidade de uma monitorização permanente, 24 horas por dia, 365 dias por ano.

### 3.4. A visão das Relações Públicas

A análise efectuada à entrevista às Relações Públicas (Apêndice C), representada pelo Major Carlos Vaz, permite desde logo perceber que não existe qualquer regulamento interno que defina o conceito ou regras da comunicação interna na Força Aérea. Contudo, esta existe e é normalmente usada sobre a capa de reuniões anuais de classes ou do portal interno. Assim, à falta de regulamentação, não podemos também falar num órgão interno que seja o responsável pela mesma.

Se tivermos em conta o uso do portal interno como forma de comunicação interna, podemos dizer que ela poderá chegar a todos os militares que tenham *intranet* no seu



serviço, no entanto esta forma de comunicação não é monitorizada ou regulamentada pela Organização.

Quando questionado de que forma os militares poderão colocar as suas dúvidas sobre a organização é-nos respondido que foi criada a "Loja do Militar" como forma de chegar às pessoas e aí esclarecer as dúvidas institucionais ou através da consulta do portal na *intranet*.

À possibilidade de os militares usarem outro tipo de redes sociais através da *internet* como forma de comunicar entre si, foi-nos dito que atualmente existem restrições a qualquer rede social exterior, não que exista um documento que o impossibilite, mas porque a Organização não tem capacidade de resposta perante o seu uso.

Contudo, no caso de se poder utilizar uma rede social exterior, o *Facebook* surge como a rede privilegiada, principalmente porque a Força Aérea já tem uma vasta experiência acumulada nesta.

O *Facebook* tem contudo vantagens e desvantagens. Como vantagem é enunciado o facto de ser uma plataforma onde a maioria das pessoas já está presente durante grande parte do dia. Como desvantagem é apontado o facto desta ser uma empresa privada com interesses comerciais, o que poderia fazer com que rapidamente se perdesse o controlo da informação que é trocada. Outro ponto apontado como desvantagem tem a ver com o facto de poder implicar que a pessoa leve "... o trabalho para fora do horário de serviço..." funcionando de forma intrusiva no seio familiar. Assim, a aplicabilidade do *facebook* seria interessante para uma comunicação muito superficial onde seria necessário existir uma monitorização eficiente e ainda uma lista de termos e esclarecimentos que sejam pertinentes.



#### 4. Conclusões

O estudo da Comunicação Organizacional e o impacto que esta tem nos militares e na própria Cultura Organizacional, é muito pouco expressiva quando comparada com outras áreas de maior destaque, como é o caso da Comunicação Externa.

No seguimento dos pressupostos recolhidos, tanto no interior da organização como nos comportamentos individuais, o ato de comunicar está sempre presente. É então importante que este ato não se perca no interior da própria organização, quer pela distância quer por uma hierarquia muito rígida. Estas são barreiras frequentemente identificadas e que deverão ser evitadas (Bilhim -2008)

Como demonstrado por vários dos autores citados ao longo deste trabalho, a comunicação resulta de um conjunto de processos que permitem criar, desenvolver e evoluir a identidade da Organização, principalmente pela forma como os seus elementos a vêem. Assim, é fundamental que a imagem que é criada pelos seus elementos esteja em sintonia com a imagem que a mesma quer passar de si. A ferramenta ideal para isso é a comunicação.

Este trabalho teve como objetivo entender o modo a Força Aérea encara a possibilidade de usar redes sociais (comerciais) baseadas na *internet* para comunicar internamente com os seus militares. Acreditando à partida que elas próprias são uma fonte de criação de conhecimento e uma forma de promoção da aprendizagem coletiva.

Desta forma, foram definidos objetivos que nos guiaram ao longo deste trabalho, nomeadamente: a partilha de ideias e valores e como estas redes podem gerar um sentimento de pertença; até que ponto as chefias estão abertas a uma nova abordagem de comunicação interna baseada nas redes sociais; e por último, quais as vantagens e desvantagem que encerram em si a utilização destas redes.

Para se poder trilhar este caminho definiu-se uma pergunta de partida:

" De que modo o uso das redes sociais favorecem a comunicação interna na Força Aérea", e com esta, duas perguntas derivadas que convergem em si para se poder responder à pergunta de partida. Estas perguntas derivadas procuram respostas às questões de como poderão ser usadas essas redes sociais como canal privilegiado para a comunicação interna e, se estará o GABCEMFA aberto a implementar regras de comunicação interna, baseadas numa rede social semelhante ao *facebook*.



Para encontrar a resposta às perguntas mencionadas anteriormente, foi usado o método dedutivo. O conhecimento foi adquirido através de entrevistas exploratórias, que permitiram traçar um caminho mais seguro à investigação, orientando de forma eficiente, a pesquisa bibliográfica. Para além disso, foram efectuadas entrevistas semiestruturadas aos órgãos que, com base em documentação fornecida pelas Relações Públicas, julgamos que desempenham um papel importante nesta temática. Contudo, a ausência de qualquer normativo que defina responsabilidades nesta área dificultou inicialmente a escolha dos mesmos.

No Segundo capítulo deste trabalho foram analisados os conceitos básicos que estão em torno desta problemática.

Seguindo autores como Ruão (2008), Moingeon & Soenen (2002), Bilhim (2008) ou ainda Chilver (1984) e Marques (2004) foram abordados conceitos estruturantes como cultura organizacional, cultura e identidade, comunicação tanto internas como organizacionais, que resultaram numa análise mais profunda ao conceito de redes sociais com particular incidência nas questões das conexões sociais e no capital social que advém do uso das mesmas redes. Foram ainda abordadas as redes centradas na interação e identidade. Esta análise permitiu aprofundar o conhecimento sobre a estrutura e a dinâmica do comportamento das redes sociais, sejam elas tradicionais ou as com base na *internet*.

A *internet* veio revolucionar a forma de estar no seio de qualquer organização. A comunicação interna tem acompanhado as evoluções tecnológicas, permitindo que os seus atores desenvolvam intrincadas redes de relações e de partilha de informação (Barabási - 2003).

Se até à poucos anos a comunicação interna se resumia a trocas de conversas pelo telefone, manuais técnicos, jornais internos ou mesmo palestras e que levavam algum tempo até se conseguir atingir os objetivos estratégicos da organização, hoje em dia esse processo faz-se a velocidades nunca imaginadas. As redes sociais vieram dar uma grande ajuda nessa premissa. A velocidade de transmissão e partilha de informação, associadas a um igualmente rápido *feedback*, elevam as capacidades de motivar, partilhar e de envolver os colaboradores nos projetos da organização.

A comunicação interna, mais que uma ferramenta ao nível da chefia, é algo transversal a toda a organização. (Kunsch - 1997)



Sendo o seu processo dinâmico, ela pode-se desenvolver de forma ascendente, descendente ou lateral, garantido ao escalão superior um feedback sobre metas e planeamento dentro de um ambiente aberto à comunicação (Chilver - 1984).

Até hoje, dentro da organização Força Aérea, não foi elaborado qualquer estudo que permita avaliar o que até aqui tem sido feito ou que importância tem sido dada à comunicação interna. Podemos mesmo dizer, que de acordo com o General Eurico Craveiro, poucos são os indícios do uso da comunicação interna como ferramenta estratégica. Talvez por isso mesmo a e de acordo com as entrevistas aos Órgãos de Chefia, a Força Aérea tem valorizado os riscos do uso das plataformas, que estão presentes no dia a dia dos seus elementos, em detrimento das suas vantagens, sendo a sua utilização interna praticamente residual.

Da consulta feita às páginas de *facebook*, *twitter* ou *flickr* da Força Aérea é possível perceber que a comunicação externa, através do uso das redes sociais, existe e conta com inúmeros seguidores.

Esta relação desigual entre comunicação interna e externa na Força Aérea transporta-nos para questões que se prendem com a utilidade e a possibilidade de utilizar as plataformas já existentes para comunicar com o público interno.

Dos muitos estudos que existem sobre a forma como os portugueses usam as redes sociais, praticamente todos eles nos sugerem que existe uma ligação massiva do público com este tipo de redes (Anexo 1).

Apesar desta abrangência ser entendida pelas chefias da Força Aérea, a resistência ao uso de qualquer uma delas para comunicar com os seus subordinados, não ganha qualquer adeptos. Para justificar o facto são apontadas mais desvantagens que vantagens.

No caso particular do *facebook*, uma vez que foi a rede social que se evidenciou neste estudo, a falta de segurança, o fator comercial e a possibilidade de não se poder controlar a comunicação, implicam uma supervisão 24 horas por dia, 365 dias por ano (Alves C. - 2017) Dada a falta de estrutura da Organização (Craveiro E. - 2017) para fazer face a esta necessidade, optou-se por impedir o uso interno de qualquer rede social, (quando se tenta aceder internamente é mostrada uma mensagem de erro) salvo aquelas que são intrínsecas ao próprio sistema interno de comunicação, nomeadamente a *intranet* e o *e-mail*.

Do ponto de vista qualitativo foram possíveis identificar as mais valias da comunicação interna e as vantagens que podem trazer à Força Aérea, pelo que se recomenda:



À Secção de Relações Públicas e Protocolo:

- A criação de uma área dedicada à comunicação interna;
- Criação de um grupo de militares com formação na área de comunicação para lidar especificamente com estes assuntos;
- Que proponha a elaboração de um regulamento de comunicação interna que abarque todas as questões relacionadas com a forma de comunicação em estudo e que nele constem as principais diretivas estratégicas da Força Aérea a serem seguidas dentro do conceito de comunicação interna;
- Identificar clusters de interesses no seio da Organização que permitam a criação de grupos de discussão;
- Um normativo onde constem todas as questões de segurança relacionadas com a criação de grupos de discussão;
- Criação de conteúdos multimédia que unam e estimulem os militares em torno do mesmo propósito.

À Direção de Comunicação e Sistemas de Informação:

- Que apoie a RP na monitorização de conteúdos;
- O desenvolvimento dos sistemas de comunicação interna, nomeadamente na melhoria das plataformas já existentes através da reestruturação baseada num conceito de "amigo do utilizador";
- Criação de design de páginas para os diversos grupos de discussão que sejam apelativos e estimulem a vontade dos atores em participar;

Importa referir que este trabalho contou com algumas limitações na sua forma, fruto da falta de documentação interna que poderia trazer algumas explicações sobre o que se faz, como se faz e quem faz.

A ausência de uma política de comunicação interna expressa num regulamento poderá, conjugado com o desconhecimento geral da sua existência, ter contribuído para algum tipo de enviesamento dos resultados, que poderão ser colmatados com o aprofundamento do estudo em trabalhos futuros. Sugere-se que, em futuros trabalhos desta temática, seja possível tecer comparações com outras organizações que possuam um sistema organizado e documentado de comunicação interna baseado em redes sociais.

Sugere-se igualmente a aplicação de um inquérito aos militares sobre esta temática. Será importante compreender se estes se sentem integrados, envolvidos e conhecedores da



mensagem ou do rumo escolhido pela Força Aérea. Assim como é que essa mensagem chega até eles.

A existência de um gabinete específico para o tratamento da comunicação organizacional permitirá a continuidade dos projetos e a melhoria da qualidade dos que já existem. Da mesma forma uma boa gestão da comunicação garante que um novo militar desde o momento em que entra adopte a identidade da organização (Thévenet - 1986).

Em conclusão, se tivermos em conta que a comunicação interna vai estar na base de processos que influenciam o indivíduo e consequentemente a organização, nomeadamente na responsabilidade de informar e motivar todos os colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos por forma a que estes contribuam de forma positiva para alcançar os objetivos da Organização, conseguimos perceber do caminho árduo que falta trilhar. Contudo, os objetivos e propósitos deste estudo foram atingidos.

Percebeu-se, com base nas entrevistas às chefias, que a utilização de redes sociais como o *facebook* não podem ser usadas como auxílio à comunicação interna, não só porque esta não garante a segurança desejada como facilmente se pode tornar descontrolado (Craveiro E. - 2017). Assim, apesar das carências encontradas na rede interna de comunicação, ela timidamente existe mas precisa de ser regulamentada e desenvolvida.



## **Bibliografia**

1. Barabási, A. 2003. How everything is connected to everything else and what it means for Business, Science and Everyday Life. Cambridge: Plume.
2. Bilhim, João. 2008, Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
3. Buchanan, M. 2002. Small Worlds and the Groundbreaking Theory of Networks. New York: W.W. Norton e Company.
4. Degenne, A.; e Forsé, M. 1999. Introducing Social Networks. London: Sage.
5. Donath, J. S. 1999. Identity and Deception in the Virtual Community. In: Kollock Peter e Marc Smith. (organizadores) Communities in Cyberspace. New York: Routledge,.
6. Chilver, Joseph. 1984, People, communication and organization. Oxford: Pergamon Press
7. Cuevello, João J. A. 2012. Comunicação Interna e Cultura Organizacional - Edição revista e atualizada. Brasília: Casa das Musas
8. De Watzlawick, Paul, Beaum, Janet Helmeck, e Jackson, Don D. 1967 Pragmática da comunicação humana, São Paulo, Culturix 263
9. Fortin, M.F., 2003. O Processo de Investigação: da Conceção à Realização, 3ª ed. Loures: Lusociência.
10. Gomes, D., 2000. Cultura organizacional: Comunicação e identidade, Coimbra: Quarteto Editoras.
11. Infestas G., Angel 1991. Sociologia de la Empresa. Salamanca, Amarú Ediciones.
12. Kunsch, Margarida M. K., (1997). Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3ª ed. Editora Summus. São Paulo.
13. Pimenta, M. A., 2002. Comunicação Empresarial. 4ªed. Editora Alinea, Campinas.
14. Putnam, R. D. 2000. Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community. New York: Simon e Schuster,.
15. Quivy, R. & Campenhut, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva
16. Ruão, T., 2008, A comunicação Organizacional e os fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006, Tese de doutoramento em ciências da Comunicação da Universidade do Minho: Instituto de Ciências Sociais.





17. Sainsaulieu, R., (1992). *L'entreprise, une affaire de société*. 2ª Edição, Presses de Sciences Po.
18. Srour, Robert Henry 1998, Poder, cultura e ética nas organizações. São Paulo: Editora Campos
19. Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Alfragide, Editora McGraw Hill
20. Thévenet, M., (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Les Éditions d'Organisation
21. Thornhill, A. L., P & Saunders, M.N. K. (1996), “*The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher Education*”, England, Emerald Management Reviews
22. Wasserman, S. e Faust, K. 1994. Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

## Internet

1. Bertolini, S.; Bravo, G. Social Capital, a Multidimensional Concept. [Em linha] disponível em:  
[https://www.researchgate.net/profile/Sonia\\_Bertolini/publication/265269975\\_Social\\_Capital\\_a\\_Multidimensional\\_Concept/links/57177ec608aeb56278c46b5c.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sonia_Bertolini/publication/265269975_Social_Capital_a_Multidimensional_Concept/links/57177ec608aeb56278c46b5c.pdf)  
(consultada no dia 08JAN2017).
2. Boyd, D. 2004. Friendster and Publicly Articulated Social Networks. Conference on Human Factors and Computing Systems (CHI). Vienna: ACM, April 24-29, 2004. [em linha] Disponível em:  
<https://www.danah.org/papers/CHI2004Friendster.pdf>. (consultada no dia 14JAN2017).
3. Bourdieu, P. 1983. The forms of Capital. Originalmente publicado em “Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital” In: Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt, Sonderheft 2). Goettingen: Otto Schartz & Co. Traduzido para o inglês por Richard Nice. [em linha] Disponível em:  
[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=tK\\_KhHOkurYC&oi=fnd&pg=PA81&dq=BOURDIEU,+P.+The+for+ms+of+Capital.&ots=NVHub-rXRD&sig=wajzqGIsCUrcdTuzsOcmjddd1M4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=BOU](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=tK_KhHOkurYC&oi=fnd&pg=PA81&dq=BOURDIEU,+P.+The+for+ms+of+Capital.&ots=NVHub-rXRD&sig=wajzqGIsCUrcdTuzsOcmjddd1M4&redir_esc=y#v=onepage&q=BOU)



- RDIEU%2C%20P.%20The%20forms%20of%20Capital.&f=false (consultada no dia 11FEV2017)
4. Breiger, R. 1974. The Duality of Persons and Groups. *Social Forces*, vol 53. (Pag 181-190 [em linha] Disponível em:  
<http://www.uvm.edu/pdodds/files/papers/others/1974/breiger1974a.pdf> (consultada no dia 12JAN2017)
  5. Daft, R. L., 2010. *Organization Theory and Design*. 10.ed. Mason, OH, USA, Cengage Learning [em linha] Disponível em:  
[http://www.proz.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N\\_Daft\\_Organization.pdf](http://www.proz.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N_Daft_Organization.pdf) (consultada no dia 11FEV2017)
  6. Garton, L.; Haythornthwaite, C. e Wellman, B. 1997. Studying Online Social Networks. *Journal of Computer Mediated Communication*, n. 3, vol 1. [Em Linha] Disponível em <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/garton.html>>. (consultada no dia 11FEV2017)
  7. Granovetter, M. 1973. The Strenght of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, vol. 78, n. 6, p. 1360-1380. [Em Linha] Disponível em:  
[https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the\\_strength\\_of\\_weak\\_ties\\_and\\_exch\\_w-gans.pdf](https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf). (consultada no dia 02FEV2017)
  8. Grupo Marktest, 2016 Os Portugueses e as Redes Sociais 2016. [Em Linha] Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx> (consultada no dia 20NOV2016)
  9. Marques, R., 2004. Comunicação Interna [em linha]  
<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html> (consultada no dia 20NOV2016)
  10. Pereira, S. Pereira, L. & Pinto, Manuel. (2001). Internet e as Redes Sociais. [Em Linha] Disponível em: <http://www.lasics.uminho.pt/edumedia/wp-content/uploads/2012/01/Redes-sociais.pdf> (consultada no dia 07DEC2016)
  11. Primo, A. 2003 *Interação Mediada por Computador: A comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional*. Tese de Doutorado.



- Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. [Em Linha] Disponível em:  
[http://www.lume.ufrgs.br/bitstream\\_id/7759/000449573.pdf%3Flocale%3Den](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream_id/7759/000449573.pdf%3Flocale%3Den)  
(consultada no dia 12FEV2017)
12. Jornal Publico. Portugueses usam mais as redes sociais do que a média dos europeus. [Em Linha] Disponível em:  
<https://www.publico.pt/2014/11/06/tecnologia/noticia/portugal-acima-da-media-da-ue-no-acesso-a-redes-sociais-online-1675356> (consultada no dia 08DEC2016)
13. PME Magazine. Os Portugueses e as Redes Sociais. [Em Linha] Disponível em:  
<http://pmemagazine.com/estudo-revela-tempo-passado-nas-redes-sociais/>  
(consultada no dia 018NOV2016)
14. <http://www.novaexpressao.pt/> (consultada no dia 01DEC2016)
15. Carvalho, F. Vantagens e Desvantagens das Principais Redes Sociais. [Em Linha] Disponível em: <http://fredericocarvalho.pt/vantagens-e-desvantagens-das-principais-redes-sociais-o-que-precisa-de-saber-2/> (consultada no dia 06DEC2016)
16. Rebelo, T. & Gomes, D. (2016). Aprendizagem Organizacional e Organizações Aprendentes, Imprensa da Universidade de Coimbra. [Em Linha] Disponível em:  
<https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/31226/2/2-%20psicologia%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf?ln=pt-pt> (consultada no dia 07DEC2016)
17. PME Link.pt. (2016) Como Fazer Um Plano de Comunicação Interna. [Em Linha] Disponível em <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna> (consultada no dia 07DEC2016)



## Anexo A — Estudo da Marktest sobre o comportamento nas redes sociais





## Análise sobre o comportamento dos portugueses nas redes sociais

### Metodologia

#### Universo

Indivíduos com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos, residentes em Portugal Continental e utilizadores de redes sociais.

#### Amostra

819 entrevistas. Amostra estratificada por região Marktest, sendo proporcional à população que constitui o universo, de acordo com as variáveis género e idade.

#### Recolha da informação

30 de Junho e 19 de Julho de 2016

#### Técnica de recolha

Entrevista online (Cawi System), através de questionário estruturado de auto-preenchimento, constituído por perguntas fechadas e abertas.

#### Disponibilização da informação

A informação é disponibilizada através de um relatório em PDF, onde é feita uma análise descritiva e gráfica dos principais resultados, e através de um ficheiro Excel, onde constam quadros de tabulação e gráficos com os resultados do questionário.

### Informação disponível

- Notoriedade de redes sociais
  - ✓ Espontânea
  - ✓ Sugerida
  - ✓ Total
- Redes sociais onde tem perfil
- Abandono de redes sociais
- Funcionalidades de redes sociais utilizadas
- Acesso a redes sociais por horas e equipamentos
- Dia da semana em que dedica mais tempo
- Tempo de consulta
- Avaliação do tempo dedicado às redes sociais e perspectiva para os próximos 12 meses
- Equipamentos utilizados para aceder a redes sociais
- Figuras Públicas nas Redes Sociais
  - ✓ É fã ou segue figuras públicas nas redes sociais
  - ✓ Nome das figuras públicas de que é fã ou que segue nas redes sociais
  - ✓ Através de que redes sociais segue essas figuras públicas
  - ✓ Que tipos de conteúdos gosta mais de ver nas páginas das figuras públicas
  - ✓ Tipo interações costuma ter nas páginas das figuras públicas
- Atividades realizadas em simultâneo
- Número médio de amigos/conexões
- Conhecimento pessoal dos Amigos/Conexões
- Frequência de visita por site
- Frequência de publicação por site
- Média de posts diários e semanais publicados
- Vídeos nas Redes Sociais:
  - ✓ Costuma ver vídeos nas redes sociais
  - ✓ Em que redes sociais costuma ver vídeos
  - ✓ Que tipos de vídeos mais gosta de ver nas redes sociais
  - ✓ Costuma partilhar links de vídeos nas redes sociais que utiliza
- Opinião sobre sites de redes sociais:
  - ✓ Mais credível; o que informa melhor; o que mais gosta; o que tem informação mais útil; o mais atual; o mais interessante; o mais vibrante
- Rede social mais utilizada
- Razões de adesão à rede
- Informação pessoal partilhada na rede
- Fãs e seguidores de marcas nas redes sociais:
  - ✓ Marcas de que é fã
  - ✓ Número de páginas de que é fã
  - ✓ Frequência de consulta de informação nessas páginas
  - ✓ Páginas de empresas ou marcas que consulta com mais frequência
  - ✓ Interações que manteve com marcas nas redes sociais
  - ✓ Motivos pelos quais é fã da empresa/marca
  - ✓ Benefícios que obtém ou poderá obter por ser fã
  - ✓ Através de que redes sociais segue a empresa/marca
  - ✓ Tipo de conteúdos que mais gosta
  - ✓ Conteúdos mais interessantes
  - ✓ Nº adequado de publicações pelas empresas/marcas
  - ✓ Tom de tratamento preferido
  - ✓ Grau de importância dada à presença das marcas nas redes sociais
  - ✓ Influência nas opções de compra
  - ✓ Interações com a empresa/marca nas redes sociais
  - ✓ Opinião sobre presença de marcas nas redes sociais
  - ✓ Opinião sobre influência nas opções de compra
- Compras nas redes sociais
  - ✓ Já fez; que produtos comprou
  - ✓ Satisfação com experiência de compra
  - ✓ Produtos adquiridos
  - ✓ Razões para não fazer compras nas redes sociais
- Publicidade nas redes sociais
  - ✓ Marcas recordadas
  - ✓ Agrado com publicidade nas redes sociais
  - ✓ Opinião sobre publicidade nas redes sociais

### Condições Comerciais:

O estudo *Os Portugueses e as Redes Sociais 2016*:

1 CD-ROM (ficheiro PDF) ..... 2.000,00€\*

As empresas que adquirirem esta análise receberão o estudo *As Marcas nos Social Media 2015*

Contacte-nos para mais informação...

(\*) Ao valor apresentado acresce o IVA à taxa legal em vigor.

Contacte-nos para mais informações: [jmendes@hq.marktest.pt](mailto:jmendes@hq.marktest.pt)  
Marktest ■ Rua de s. José 183 2º ■ 1169-116 Lisboa ■ Tel. 21 347 08 66 ■ Fax. 21 346 08 94





## Anexo B — Decreto Regulamentar 49/94 de 26 de fevereiro

5194

DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B

N.º 204 — 3-9-1994

### MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

#### Decreto Regulamentar n.º 49/94

de 3 de Setembro

O Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, dispõe que as atribuições, competências e organização dos órgãos e serviços que constituem a Força Aérea são estabelecidos por decreto regulamentar.

O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 35.º do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

#### CAPÍTULO I

##### Natureza

##### Artigo 1.º

###### Natureza

O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (GABCEMFA) constitui o órgão de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

##### Artigo 2.º

###### Missão do GABCEMFA

1 — O GABCEMFA tem por missão apoiar o CEMFA no exercício das suas funções e nas relações da Força Aérea com o exterior.

2 — Ao GABCEMFA incumbe, em especial:

- Assessorar o CEMFA no exercício das suas funções, no âmbito de matérias que transcendam as competências dos outros órgãos da Força Aérea;
- Assegurar as relações da Força Aérea com os serviços do Estado e demais entidades;
- Manter as actividades de relações públicas e de protocolo da Força Aérea e definir os procedimentos a aplicar em todos os órgãos e unidades;
- Assessorar juridicamente o CEMFA, os órgãos de conselho da Força Aérea e, quando solicitado, o Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) e os comandos funcionais;
- Apoiar logística e tecnicamente os órgãos de conselho da Força Aérea;
- Representar a Força Aérea nos conselhos gerais das empresas públicas em que tal representação esteja legalmente estabelecida e nas relações com outros países;
- Coordenar e superintender nas actividades da Banda de Música, através do comandante da Base do Lumiar.

##### Artigo 3.º

###### Estrutura

O GABCEMFA compreende:

- O chefe do Gabinete, ao qual incumbe superintender em todas as actividades do Gabinete;
- O adjunto do chefe do Gabinete, ao qual incumbe coadjuvar o respectivo chefe e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos;
- A Secção de Assessoria Jurídica, à qual incumbe exercer as competências previstas na alínea d) do n.º 2 do artigo anterior;
- A Secção de Assuntos Gerais, à qual incumbe executar tarefas de apoio geral do Gabinete;
- A Secção de Relações Públicas e Protocolo, à qual incumbe exercer as competências previstas na alínea c) do n.º 2 do artigo anterior;
- A Secção de Apoio aos Órgãos de Conselho, à qual incumbe exercer as competências previstas na alínea e) do artigo anterior;
- Os ajudantes, aos quais incumbe exercer funções de ajudante-de-campo do CEMFA;
- A Secretaria, à qual incumbe prestar apoio administrativo ao Gabinete.

Presidência do Conselho de Ministros, 4 de Abril de 1994.

*Aníbal António Cavaco Silva — Joaquim Fernando Nogueira — Eduardo de Almeida Catroga.*

Promulgado em 27 de Julho de 1994.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 29 de Julho de 1994.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva.*

#### Decreto Regulamentar n.º 50/94

de 3 de Setembro

O Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica da Força Aérea, dispõe que o Estado-Maior da Força Aérea constitui o órgão de estudo, concepção e planeamento da actividade da Força Aérea e estabelece que as atribuições, competências e organização dos órgãos e serviços que constituem a Força Aérea são estabelecidos por decreto regulamentar.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 35.º do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

#### CAPÍTULO I

##### Natureza

##### Artigo 1.º

###### Natureza

O Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) tem por missão estudar, conceber e planear a actividade da



## Anexo C — Extrato do RFA 303-8 - Relações Públicas

RFA 303-8

efectuado por dois Cabos-Adjunto ou 1º Cabo, da especialidade MMT ou CAUT, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

### SECÇÃO 7 RELAÇÕES PÚBLICAS

327. **Missão.** As Relações Públicas têm por missão assegurar a difusão da informação pública da Força Aérea, contribuir para a divulgação da imagem institucional da Força Aérea junto da opinião pública e assegurar o protocolo do CEMFA, incluindo a preparação e condução de visitas de altas entidades.

328. **Competências.** Compete às Relações Públicas:

- a. Preparar e manter actualizada a regulamentação da Força Aérea aplicável às relações públicas;
- b. Manter as relações com os órgãos de comunicação social, em conformidade com os princípios e orientações definidos pelo CEMFA, competindo-lhe especificamente a preparação de comunicados e sua difusão após aprovação superior;
- c. Analisar diariamente a imprensa, a fim de informar o CEMFA, com oportunidade, sobre os assuntos que mereçam a sua atenção especial e avaliar a imagem da Força Aérea junto da opinião pública;
- d. Preparar e, após aprovação superior, difundir notícias sobre acontecimentos de relevo, com vista à promoção da imagem da Força Aérea junto da opinião pública;
- e. Assegurar, de acordo com as orientações do Chefe de GABCEMFA, a gestão dos conteúdos de informação das páginas oficiais da Força Aérea na Internet e na Intranet;
- f. Planear, coordenar e executar todas as acções de relações públicas externas de promoção da imagem da Força Aérea, junto da sociedade civil e de outras instituições civis e militares, quer directamente quer através das Unidades;
- g. Planear, coordenar e executar as cerimónias e actos protocolares que lhes forem atribuídos;

ORIGINAL

3-6



- h. Preparar, coordenar e acompanhar as visitas oficiais de altas entidades à Força Aérea.
  - i. Apoiar a organização das visitas oficiais do CEMFA;
  - j. Manter uma lista de entidades, actualizada e ordenada de acordo com a Lei de Precedências do Protocolo do Estado Português;
  - k. Gerir as ofertas protocolares do CEMFA e conservar o património de ofertas protocolares ao CEMFA.
329. **Estrutura.** As Relações Públicas apresentam a estrutura organizativa constante do Anexo A ao presente capítulo e compreendem:
- a. O Chefe das Relações Públicas;
  - b. A Área de Informação Pública;
  - c. A Área de Organização de Eventos;
  - d. A Área de Protocolo;
  - e. O Apoio Logístico e Administrativo.
330. **Chefe das Relações Públicas.**
- a. **Dependência.** O Chefe das Relações Públicas depende hierárquica e funcionalmente do Chefe do GABCEMFA;
  - b. **Responsabilidades.** O Chefe das Relações Públicas é o Oficial responsável pelo cumprimento da missão das Relações Públicas;
  - c. **Qualificações.** O Chefe das Relações Públicas é um Coronel ou Tenente-Coronel de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D;
  - d. **Ausências e impedimentos.** Nas suas ausências e impedimentos, o Chefe das Relações Públicas é substituído pelo seu Oficial adjunto mais antigo.
331. **Área de Informação Pública.**
- a. **Missão.** A Área de Informação Pública tem por missão assegurar a difusão da informação pública da Força Aérea.
  - b. **Competências.** À Área de Informação Pública compete:
    - (1) Preparar e manter actualizada a regulamentação da Força Aérea aplicável à





RFA 303-8

informação pública;

- (2) Manter as relações com os órgãos de comunicação social em conformidade com os princípios e orientações superiormente estabelecidos, competindo-lhe especificamente a preparação de comunicados e sua difusão após aprovação superior;
- (3) Analisar diariamente a imprensa, tendo em vista informar superiormente e com oportunidade de assuntos com relevância para a Força Aérea e avaliar a imagem da Instituição junto da opinião pública;
- (4) Preparar e submeter a aprovação superior a difusão de notícias sobre acontecimentos de relevo, com vista à promoção da imagem da Força Aérea junto da opinião pública;
- (5) Coordenar os conteúdos de informação das páginas oficiais da Força Aérea na Internet e na Intranet.

c. **Composição.** A Área de Informação Pública compreende:

- (1) O Chefe da Área de Informação Pública;
- (2) O Oficial de Informação Pública;
- (3) O Editor de Conteúdos.

d. **Chefe da Área de Informação Pública.**

- (1) **Dependência.** O Chefe da Área de Informação Pública depende hierárquica e funcionalmente do Chefe das Relações Públicas;
- (2) **Qualificações.** O Adjunto para a Informação Pública é um Major de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

e. **Oficial de Informação Pública.**

- (1) **Dependência.** O Oficial de Informação Pública depende hierárquica e funcionalmente do Chefe da Área de Informação Pública.
- (2) **Qualificações.** O Oficial de Informação Pública é um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

ORIGINAL

3-8



f. **Editor de Conteúdos.**

- (1) **Dependência.** O Editor de Conteúdos depende hierárquica e funcionalmente do Chefe da Área de Informação Pública.
- (2) **Qualificações.** O Editor de Conteúdos é um Sargento-Ajudante, 1º Sargento ou 2º Sargento de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

332. **Área de Organização de Eventos**

- a. **Missão.** A Área de Organização de Eventos tem por missão contribuir para a divulgação da imagem institucional da Força Aérea junto da opinião pública.

b. **Competências.** À Área de Organização de Eventos compete:

- (1) Planear, coordenar e executar todas as acções de relações públicas externas de promoção da imagem da Força Aérea junto da sociedade civil e de outras instituições civis e militares, quer directamente quer através das Unidades;
- (2) Identificar potenciais de acções mediáticas na Força Aérea;
- (3) Coordenar com a Área de Informação Pública a difusão pública das notícias relacionadas com os eventos relevantes da Força Aérea;
- (4) Coordenar com a Área de Protocolo as necessidades específicas relativas ao protocolo e cerimonial militares dos eventos organizados.

c. **Composição.** A Área de Organização de Eventos compreende:

- (1) Chefe da Área de Organização de Eventos;
- (2) Coordenador de Eventos.

d. **Chefe da Área de Organização de Eventos.**

- (1) **Dependência.** O Chefe da Área de Organização de Eventos depende hierárquica e funcionalmente do Chefe das Relações Públicas.
- (2) **Qualificações.** O Chefe da Área de Organização de Eventos é um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

e. **Coordenador de Eventos.**



RFA 303-8

- (1) **Dependência.** O Coordenador de Eventos depende hierárquica e funcionalmente do Chefe da Área de Organização de Eventos.
- (2) **Qualificações.** O Coordenador de Eventos é Sargento-Ajudante, 1º Sargento ou 2º Sargento de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

333. **Área de Protocolo.**

- a. **Missão.** A Área de Protocolo tem por missão assegurar o protocolo do CEMFA, incluindo a preparação, condução e acompanhamento de visitas oficiais de altas entidades.
- b. **Competências.** À Área de Protocolo compete:
  - (1) Preparar e manter actualizada a regulamentação da Força Aérea aplicável ao protocolo e cerimonial militares;
  - (2) Planear, coordenar e executar as cerimónias e actos protocolares que lhes forem atribuídos;
  - (3) Preparar, coordenar e acompanhar as visitas oficiais de altas entidades à Força Aérea;
  - (4) Apoiar a organização das visitas oficiais do CEMFA;
  - (5) Manter um registo actualizado de entidades, organizado de acordo com a Lei das Precedências do Estado Português;
  - (6) Gerir as ofertas protocolares do CEMFA e conservar o património de ofertas protocolares ao CEMFA;
  - (7) Coordenar com a Área de Informação Pública a difusão pública das notícias relacionadas com as cerimónias e actos protocolares relevantes da Força Aérea;
  - (8) Apoiar a Área de Organização de Eventos nas necessidades específicas relativas ao protocolo e cerimonial militares dos eventos organizados.
- c. **Composição.** A Área de Protocolo compreende:
  - (1) O Chefe da Área de Protocolo;
  - (2) Oficial de Protocolo;

ORIGINAL

3-10



(3) Assistente para o Protocolo.

d. **Chefe da Área de Protocolo.**

(1) **Dependência.** O Chefe da Área de Protocolo depende hierárquica e funcionalmente do Chefe das Relações Públicas;

(2) **Qualificações.** O Chefe da Área de Protocolo é um Major de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

e. **Oficial de Protocolo.**

(1) **Dependência.** O Oficial de Protocolo depende hierárquica e funcionalmente do Chefe da Área de Protocolo.

(2) **Qualificações.** O Oficial de Protocolo é um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

f. **Assistente para o Protocolo.**

(1) **Dependência.** O Assistente para o Protocolo depende hierárquica e funcionalmente do Chefe da Área de Protocolo.

(2) **Qualificações.** O Assistente para o Protocolo é um Cabo-Adjunto ou 1º Cabo, de qualquer especialidade, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

334. **Apoio Logístico e Administrativo.**

a. **Missão.** O Apoio Logístico e Administrativo tem por missão assegurar as necessidades logísticas e administrativas das áreas funcionais das Relações Públicas.

b. **Competências.** Ao Apoio Logístico e Administrativo compete:

(1) Planejar, propor a aquisição e distribuir os bens e serviços necessários à execução da missão das Relações Públicas;

(2) Assegurar, em coordenação com a Secretaria do GABCEMFA, a correspondência das Relações Públicas;

(3) Manter o arquivo documental das Relações Públicas;





RFA 303-8

- (4) Zelar pelo bom funcionamento dos equipamentos e pela conservação das áreas afectas às Relações Públicas;
  - (5) Assegurar, em coordenação com a Secretaria do GABCEMFA, os assuntos de natureza administrativa relativos ao pessoal afecto às Relações Públicas.
- c. **Composição.** O Apoio Logístico e Administrativo compreende:
  - (1) O Chefe do Apoio Logístico e Administrativo;
  - (2) O Auxiliar para o Apoio Logístico e Administrativo.
- d. **Chefe do Apoio Logístico e Administrativo.**
  - (1) **Dependência.** O Chefe do Apoio Logístico e Administrativo depende hierárquica e funcionalmente do Chefe das Relações Públicas.
  - (2) **Qualificações.** O Chefe do Apoio Logístico e Administrativo é um Sargento-Ajudante, 1º Sargento ou 2º Sargento da especialidade SAS ou ABST, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.
- e. **Auxiliares para o Apoio Logístico e Administrativo.**
  - (1) **Dependência.** Os Auxiliares para o Apoio Logístico e Administrativo dependem hierárquica e funcionalmente do Chefe do Apoio Logístico e Administrativo.
  - (2) **Qualificações.** Os Auxiliares para o Apoio Logístico e Administrativo são dois Cabos-Adjunto, 1º Cabo ou 2º Cabo, da especialidade SAS, cujas qualificações e funções são detalhadas no Anexo D ao presente capítulo.

## SECÇÃO 8

### SECRETARIA

335. **Missão.** A Secretaria tem por missão assegurar o apoio documental e administrativo ao Gabinete do CEMFA.

336. **Competências.** Compete à Secretaria:

- a. Processar a correspondência do GABCEMFA;

ORIGINAL

3-12



## Anexo D — Decreto Regulamentar n.º 12/2015 de 31 de julho.

*Diário da República, 1.ª série—N.º 148—31 de julho de 2015*

5261

### CAPÍTULO III

#### Estado-Maior da Força Aérea

##### Artigo 7.º

###### Missão e competências

1 — O EMFA tem por missão o estudo, a conceção e o planeamento das atividades da Força Aérea, para apoio à decisão do CEMFA.

2 — Ao EMFA compete:

- a) Analisar o contexto de segurança e definir os requisitos para a adaptação da Força Aérea, nomeadamente do seu sistema de forças e dispositivo;
- b) Propor os objetivos globais da Força Aérea e a sua atualização;
- c) Estudar e promover a harmonização da doutrina de emprego operacional da Força Aérea com a das alianças;
- d) Elaborar propostas para adequar a organização da Força Aérea, tendo em conta a missão e os recursos disponíveis;
- e) Contribuir para estabelecer e promover a ligação com outras forças aéreas, organismos militares ou entidades civis;
- f) Definir a política de pessoal da Força Aérea, incluindo a gestão de carreiras;
- g) Definir a política de comunicações e sistemas de informação da Força Aérea;
- h) Definir os requisitos operacionais e de logística para os sistemas de armas, sistemas de comunicação e de informação e sistemas de comando e controlo;
- i) Elaborar o planeamento de efetivos e de preparação do pessoal;
- j) Elaborar planeamentos financeiros, de infraestruturas e de material;
- k) Estudar e contribuir para os ciclos de planeamento de defesa e de forças, no âmbito nacional e das alianças;
- l) Colaborar com o Comando Aéreo (CA) no planeamento de exercícios, incluindo os conjuntos ou combinados;
- m) Elaborar os planos de contingência da Força Aérea.

##### Artigo 8.º

###### Estrutura

O EMFA compreende:

- a) O Subchefe do EMFA;
- b) A Divisão de Recursos;
- c) A Divisão de Operações;
- d) A Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação;
- e) A Divisão de Planeamento.

##### Artigo 9.º

###### Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea

Ao SUBCEMFA compete:

- a) Supervisionar e coordenar as atividades das divisões, de acordo com as instruções do VCEMFA;
- b) Definir e assegurar o cumprimento da política de gestão da informação da Força Aérea, nomeadamente no que concerne aos seus sistemas de informação, tendo como suporte a restante estrutura da informação;
- c) Dirigir e coordenar as atividades do Gabinete da Autoridade Aeronáutica Nacional.

##### Artigo 10.º

###### Divisão de Recursos

1 — A Divisão de Recursos tem por missão efetuar estudos e desenvolver planos no âmbito das políticas de pessoal, logística, financeira e organizacional, bem como elaborar as respetivas propostas de diretivas.

2 — À Divisão de Recursos compete:

- a) Elaborar propostas sobre política de pessoal;
- b) Elaborar estudos e doutrina sobre carreiras, quadros e categorias de pessoal;
- c) Elaborar e promover a definição de métodos e sistemas de recrutamento, convocação, mobilização e seleção de pessoal;
- d) Elaborar estudos e planos no domínio do ensino e formação profissional;
- e) Proceder ao estudo dos instrumentos adequados à avaliação do mérito dos militares;
- f) Estudar e propor a organização superior da Força Aérea, bem como os critérios para a organização de comandos, unidades e órgãos subordinados, incluindo para os quadros orgânicos;
- g) Definir a doutrina logística da Força Aérea nos domínios do abastecimento, manutenção, infraestruturas e transportes;
- h) Elaborar os planos de infraestruturas e de material;
- i) Planear a alienação e destruição de material de guerra da Força Aérea;
- j) Definir a doutrina da qualidade e proteção ambiental da Força Aérea e, neste âmbito, coordenar todas as ações com entidades externas;
- k) Elaborar estudos e propostas no âmbito das retribuições, prestações sociais, aposentação e apoio social;
- l) Desenvolver e elaborar estudos, análises e projetos de âmbito administrativo-financeiro, bem como definir políticas nesta área.

##### Artigo 11.º

###### Divisão de Operações

1 — A Divisão de Operações tem por missão efetuar estudos, coordenar e regulamentar os assuntos relativos à doutrina, prontidão e emprego de meios da Força Aérea.

2 — À Divisão de Operações compete:

- a) Elaborar e atualizar os conceitos de operação dos sistemas de armas da Força Aérea;
- b) Elaborar a doutrina de emprego de meios da Força Aérea, decorrente da evolução dos conceitos e doutrinas, para a sua utilização no contexto nacional e internacional;
- c) Regulamentar e propor protocolos no âmbito da atividade operacional;
- d) Definir os requisitos operacionais dos sistemas de armas, do armamento, do equipamento e da guerra eletrónica e acompanhar a sua integração no dispositivo;
- e) Acompanhar, coordenar e avaliar o desenvolvimento, a experimentação e a investigação de novas capacidades;
- f) Estudar e desenvolver métodos de análise e de apoio à decisão nos domínios do emprego dos meios e dos recursos, designadamente através da investigação operacional;
- g) Estudar, desenvolver e aplicar os métodos de análise quantitativa às questões relacionadas com a prontidão e o emprego de recursos;



## Anexo E — Comunicação interna da nova TAP

[home](#) » [destaques](#) » [UP: A COMUNICAÇÃO INTERNA DA NOVA TAP](#)

### UP: A COMUNICAÇÃO INTERNA DA NOVA TAP

A Comunicação Interna na TAP está a mudar.

UP é a nova marca agregadora da nossa comunicação interna e reflete uma orientação que promove o envolvimento e procura responder às especificidades e necessidades de cada Colaborador.

A expressão UP, para além de indissociável da marca TAP, é um meio de comunicação externo reconhecido em Portugal e internacionalmente. Decidimos, assim, capitalizar esta marca tão nossa, criando um conceito de comunicação único para toda a Empresa.

Desejamos ir mais além: queremos que o nosso sucesso exterior se reflita aqui, em "casa". Para tal, estão a ser desenvolvidos canais que permitem que cada um de nós se envolva na estratégia e no dia-a-dia da Empresa.



Apresentamos-lhe os novos canais através dos quais levaremos até si todas as informações relevantes:

- What's UP** – newsletter quinzenal com conteúdos específicos para diferentes Áreas
- UptoDate** – versão renovada do Campus TAP e o início do projeto de uma Intranet única
- BackUP** – página agregadora de conteúdos gerados na TAP, sejam texto, vídeo ou fotografia
- ShowUP** – o conceito da nova televisão corporativa, mais dinâmica e em atualização permanente.
- FollowUP** – o sucessor do Flash para manter o Colaborador informado no dia-a-dia
- SpeakUP** – Iniciativas para promover o diálogo entre o Conselho de Administração e a Comissão Executiva. Destas iniciativas fazem parte o canal Linha Direta, Encontros com a Comissão Executiva, À conversa com, entre outras.

Porque a comunicação com os Colaboradores é uma prioridade para a nova Estrutura da Empresa, a Direção de Comunicação Corporativa integra agora novas áreas de Comunicação Interna e de Produção e Gestão de Conteúdos, responsáveis por estes novos canais.

Queremos dialogar e ouvir o que tem para dizer. Porque a TAP somos todos nós e, juntos, vamos criar um projeto de todos, para todos.

*Pedro Dias e Ana Morgado*

ARQUIVO

12 junho 2017

[Clique para abrir](#)

02 junho 2017

[Clique para abrir](#)

26 maio 2017

[Clique para abrir](#)

12 maio 2017

[Clique para abrir](#)

08 maio 2017

[Clique para abrir](#)

28 abril 2017

[Clique para abrir](#)

13 abril 2017

[Clique para abrir](#)

31 março 2017

[Clique para abrir](#)

17 março 2017

[Clique para abrir](#)

03 março 2017

[Clique para abrir](#)

17 fevereiro 2017

[Clique para abrir](#)

02 fevereiro 2017

[Clique para abrir](#)

19 janeiro 2017

[Clique para abrir](#)

05 janeiro 2017

[Clique para abrir](#)

22 dezembro 2016

[Clique para abrir](#)

08 dezembro 2016

[Clique para abrir](#)

24 novembro 2016

[Clique para abrir](#)

10 novembro 2016

[Clique para abrir](#)

27 outubro 2016

[Clique para abrir](#)





## Apêndice A — Quadro de respostas das Entrevistas às Chefias.

Perguntas	GABCEMFA	DP	DINST
	Gen Cartaxo Alves	Gen Eurico Craveiro	Gen Palma Figueiredo
1. Pessoalmente, considera a comunicação interna um fator importante dentro de uma organização como a Força Aérea?	A comunicação interna é um pilar da coesão e símbolo da importância dada às pessoas na Força Aérea, como em qualquer outra instituição ou empresa. Como tal, é considerada por mim importante.	É essencial dentro da organização no nosso tempo	Sim, para envolvermos todos nos objetivos que queremos alcançar. É uma mais valia para todos.
1.2. Como costuma comunicar internamente com os militares que dependem diretamente da Direção/orgão/Comando	A comunicação com os militares na minha dependência é feita de um modo direto pessoa a pessoa, através de despachos diários e de reuniões de coordenação.	Na DP pode ser formal dentro da hierarquia, no nível de colaboradores mais vocacionados para a produção. O mais usado é o e-mail ou as reuniões de coordenação dentro da estrutura. Há outros mecanismos que contribuem com pequenas partes, tais como, partilhas de agendas, divulgação de determinados tipos de projetos, reuniões, despachos e e-mails.	Institucionalmente uso o e-mail por norma ou pontualmente uso o papel
2. Na sua opinião, quais serão os principais objetivos da comunicação interna numa organização como a FA?	Os principais objectivos são o alinhar de todos com a estratégia da Força Aérea, manter todos informados do que a Força Aérea pretende deles e do que faz por eles, constituindo-se como um fluxo bidirecional de informação na organização.	Mais importante que a comunicação interna, é identificar quais as tecnologias e as formas que permitem uma melhor comunicação	Passagem dos objetivos e o rumo que temos que seguir (comunicação estratégica) para o que estamos a contribuir
3. Considera que as atuais formas de comunicação interna atingem todos os militares da FA?	Tendo em conta que o acesso a computadores, e à rede interna, é generalizado e que esta rede se constitui como um dos veículos por excelência da comunicação interna, poderemos concluir que sim.	Sim. Consegue-se chegar a toda a gente. Contudo não temos instrumentos potenciadores dessa comunicação. A nível operacional foi usada uma plataforma da NATO para salas de chat.	A ferramenta existe mas não sei se se consegue atingir todos os militares, principalmente os que estão fora do ramo





4. Considera que as atuais formas de comunicação interna chegam atempadamente ao público alvo das mesmas?	Sendo as atuais formas de comunicação interna baseadas nas tecnologias de informação, o tempo de chegada da informação ao público-alvo está muito reduzido.	Não. Não somos direcionados para explorar de forma correta e organizacional	Pode não chegar, apesar de existirem as ferramentas. Alguma coisa que chega, chega tarde. As notícias que chegam, chega tarde. As notícias que circulam por vezes não são as mais corretas e a Comunicação Interna serve para colmatar essa falta de informação
5. No seu ponto de vista qual seria a forma mais eficiente e eficaz de comunicar, partilhar ideias com todos os militares que lhe estão subordinados?	Consoante os assuntos, para temas globais, através de plataformas digitais de acesso fácil, rápido e generalizado, para assuntos parcelares através de assembleia sectoriais do público-alvo a alcançar e de mensagens electrónicas dirigidas aos mesmos.	O problema não está nas ferramentas. Existem ferramentas que se poderiam implementar. O que faz falta é uma boa liderança para chegarmos a todos através das ferramentas que temos.	As pessoas acederem ao Site. Se o site for mais pessoal e menos institucional, corre-se o risco das pessoas não serem bem informadas. É importante ter pessoas dedicadas a esta questão da Comunicação Interna.
6. Costuma usar as redes sociais (RS) no seu dia a dia?	não	Não. Não devem ser usadas para comunicação interna porque estas são abertas.	Não muito
7. Qual ou quais costuma usar?		Não usa	Facebook
8. Com que frequência costuma usar as RS?		Não usa	Esporadicamente
9. Quando usa uma RS que tipo de informação partilha?		Tudo menos para comunicação interna.	Para facilitar alguma informação, tal como aniversários
10. Considera que as RS são uma boa forma de comunicação?	Considerando a prevalência das redes sociais na sociedade atual como fator de comunicação e interação social, são uma forma de comunicação relevante para qualquer empresa, e como tal a ser considerada nas suas estratégias de comunicação.	A informação que circula para o publico interno não deve fazer parte de uma Rede Social	
11. Vê potencial nas RS como forma de Comunicação Interna (CI) na Força Aérea (FA)?	As redes sociais, como um meio atual de disseminação de informação e ponto de encontro de membros da organização têm potencial como veículo de comunicação interna. Contudo, este potencial deverá ser explorado só para alguns assuntos pois as redes sociais deverão ter um carácter geral e abrangente não devendo ser restritas a membros da organização.	Não	Depende do objetivo. Internamente tem objetivos diferentes do caso global. Teria que ser uma rede social interna ou um grupo fechado dentro do Facebook.



12. Na sua opinião, acha que uma RS como o Facebook (FB) permitiria um maior feedback dos militares em relação a assuntos propostos pelas chefias mas que fossem do interesse coletivo? se sim, como?	Uma rede social como o Facebook deverá ser considerada com cuidado neste âmbito pois sendo de alcance geral, poderá não ser adequada para obter feedback dos militares em relação a assuntos propostos pelas chefias.	Não. Esse tipo de discussão não pode ser feito pelo Facebook. Têm de ser criados canais próprios para esse efeito. Existem formas para fazer este tipo de diálogos abertos: inquéritos, correio electrónico etc. O facebook é a rede social dos velhos. Os novos usam o instagram e o Twiter, assim chega-se mais facilmente ao jovens.	Internamente temos essa ferramenta. Todos têm acesso a essa ferramenta que permite partilhar informação sem ser pelo facebook.
13. Considera que uma organização como a FA pode beneficiar com o aproveitamento das RS? nomeadamente o FB	Com certeza. Tanto é assim que a FA já tem uma presença forte e constante em várias redes sociais, entre elas o Facebook.	Podemos e devemos mas com muito cuidado com o que publicamos e a quem queremos atingir.	Sim por ser uma rede com milhões de acesso, mas não para uso interno.
14. Quais as principais vantagens que vê na utilização de uma RS como plataforma de CI?	As principais vantagens são a velocidade e abrangência das RS.	É uma boa forma de nos abrírmos à sociedade civil. De uma forma cuidada, mostrarmos o apoio à população. As redes sociais são um instrumento privilegiado. Pode-se usar textos, mensagens e outro tipo de ferramentas tais como inquéritos. Não internamente.	Rapidez de comunicação é o principal.
15. E quais as principais desvantagens?	As principais desvantagens são a dificuldade de definir as audiências para mensagens específicas e a necessidade de monitorização das mesmas 24 horas por dia, 365 dias por ano.	Internamente... Todas. Externamente não há desvantagens mas tem que ser muito cuidado e planeado. Não se consegue garantir que o grupo é fechado nem a verdadeira entidade das pessoas.	A comunicação tem de ser curta, não se pode impor conteúdos.



## **Apêndice B — Guião de Entrevistas às Chefias (GABCEMFA, DI e DP)**

A atual entrevista insere-se no tema "Utilização das Redes Sociais na Comunicação Organizacional" que decorre no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior - Força Aérea, e visa dar resposta à pergunta de partida deste trabalho de investigação, "De que modo o uso das redes sociais favorecem a comunicação interna na Força Aérea"

Deste modo solicita-se que as respostas sejam o mais sinceras possíveis, permitindo, dentro do espírito académico, garantir uma investigação séria e com proveito científico para o tema.

1. Pessoalmente, considera a comunicação interna um fator importante dentro de uma organização como a Força Aérea?
2. Como Costuma comunicar internamente com os militares que se encontram na sua dependência?
3. Na sua opinião, quais serão os principais objetivos da comunicação interna numa organização como a FA?
4. Considera que as atuais formas de comunicação interna atingem todos os militares da FA?
5. Considera que as atuais formas de comunicação interna chegam atempadamente ao público alvo das mesmas?
6. No seu ponto de vista qual seria a forma mais eficiente e eficaz de comunicar, partilhar ideias com todos os militares que lhe estão subordinados?
7. Costuma usar as redes sociais (RS) no seu dia a dia?
8. Qual ou quais costuma usar?



9. Com que frequência costuma usar as RS?
10. Quando usa uma RS que tipo de informação partilha?
11. Considera que as RS são uma boa forma de comunicação?
12. Vê potencial nas RS como forma de Comunicação Interna (CI) na Força Aérea (FA)?
13. Na sua opinião, acha que uma RS como o Facebook (FB) permitiria um maior feedback dos militares em relação a assuntos propostos pelas chefias mas que fossem do interesse coletivo? se sim, como?
14. Considera que uma organização como a FA pode beneficiar com o aproveitamento das RS? nomeadamente o FB
15. Quais as principais vantagens que vê na utilização de uma RS como plataforma de CI?
16. E quais as principais desvantagens?



## **Apêndice C — Entrevista às Relações Públicas - MAJ Vaz**

A atual entrevista insere-se no tema "Utilização das Redes Sociais na Comunicação Organizacional" que decorre no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior - Força Aérea, e visa dar resposta à pergunta de partida deste trabalho de investigação, "De que modo o uso das redes sociais favorecem a comunicação interna na Força Aérea".

Deste modo solicita-se que as respostas sejam o mais sinceras possíveis, permitindo, dentro do espírito académico, garantir uma investigação séria e com proveito científico para o tema.

### 1. Como é atualmente feita a Comunicação Interna (CI) na Força Aérea (FA)

R: Atualmente, não existe qualquer publicação ou regulamento que regule a Comunicação Interna na FA. A Comunicação Interna existente, é feita através dos portais internos de Intranet e em alguns casos em forma de reunião anual com algumas classes.

### 2. Existe algum órgão responsável pela CI na FA?

R: Face à inexistência de qualquer regulamento, não se pode dizer que exista uma entidade responsável pela Comunicação Interna na FA

### 3. Se sim, qual é o órgão responsável e como é que este faz a gestão da CI.

R: Formalmente, não existe.

### 4. Que plataformas são usadas para a CI?

- R: Essencialmente, através da Intranet.

### 5. Qual o universo que é atingido pela CI?



R: Todos os militares que têm acesso à intranet.

6. Como é feita a monitorização da CI?

R: Atualmente, não existe qualquer monitorização.

7. Existe resposta para as dúvidas colocadas pelos militares através dos meios atualmente utilizados para a CI?

R: Podemos dizer que a Loja do Militar funciona como uma forma de chegar às pessoas e as dúvidas institucionais poderão ser colocadas por esta via. Este serviço conta também com uma newsletter para apoio ao Portal do Militar.

Há informação que é colocada no Portal da Intranet

8. Existem restrições de acesso às redes sociais? Porquê?

R: Sim. por incapacidade de resposta da infraestrutura, contudo não existe qualquer documento que sustente essa restrição.

9. Se pudesse escolher uma plataforma (rede social) para comunicar internamente, qual escolheria e porquê?

R: Escolheria o Facebook.

10. Acha que o facebook poderia ser uma boa plataforma para desenvolver uma rede de CI na FA?

R: Sim. A FA tem uma experiência de vários anos no uso do Facebook. Esta plataforma é usada massivamente pelo público alvo da FA, ou seja com o perfil de idade mais aproximado à idade que a FA pretende atingir. Mas se fosse para questões exclusivas de recrutamento, escolheria o Instagram.

11. Qual a maior dificuldade que vê para a implementação, na FA, de uma rede social como o facebook como instrumento de CI?



R: Assegurar que tudo o que é escrito chega a todos. Hoje em dia e na minha opinião, o Facebook está cada vez mais vocacionado para a exploração comercial.

12. Que vantagens e riscos vê no uso do facebook internamente?

R: Como vantagem, é uma plataforma onde a maioria está presente a maior parte do dia. Como desvantagem, podemos ter o facto de o Facebook ser uma empresa privada com uma prática própria que não será a mesma da FA.

Podemos também perder rapidamente o controlo da informação que se troca.

O facto de prologar o trabalho para fora do horário de serviço, podendo interferir de um modo intrusivo com a vida privada de militares e civis.

Uma rede social com base no Facebook interessante para assuntos do âmbito social com uma comunicação muito superficial com monitorização e lista de termos e esclarecimentos pertinentes.

13. Como chefe, estaria disposto a comunicar com os seus subordinados através de uma rede social como o facebook?

R: Sim. Já o faço com regularidade.

14. Acha que as suas chefias estariam abertas a comunicarem com os seus subordinados através de uma rede social como o facebook?

R: Não tenho dados que permitam responder a essa questão.

